

---

## Introduction to the Internationalization Process in Brazilian Public Universities

### Introdução ao Processo de Internacionalização nas Universidade Públicas Brasileiras

Received: 2023-09-03 | Accepted: 2023-10-05 | Published: 2023-10-11

---

#### Alberto Barella Netto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0615-1865>  
UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil  
E-mail: [barella@unirv.edu.br](mailto:barella@unirv.edu.br)

#### Vithor Assunção Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1144-5625>  
UniRV – Universidade de Rio Verde, Brasil  
E-mail: [vithorassuncao13@gmail.com](mailto:vithorassuncao13@gmail.com)

---

#### ABSTRACT

This article addresses internationalization in Brazilian public universities, focusing on its practical applicability and its relationship with the guidelines of the Future-se program and the Institutional Internationalization Strategic Guide of CAPES. Additionally, it presents a practical model for the effective implementation of internationalization, integrating the premises of Future-se and CAPES' guidance, aiming to enhance the quality of higher education and promote international academic collaborations. In this context, it seeks to answer the academic community about the structural elements required to establish an appropriate internationalization process in Brazilian Public Universities, especially municipal ones, in order to increase their administrative autonomy through more independent means, i.e., by creating their own international development plan. To do so, it primarily employs the methodology of bibliographic research and also the method of documentary research.

**Keywords:** Internationalization; Public Universities; Education.

---

## RESUMO

Este artigo aborda a internacionalização nas universidades públicas brasileiras, enfocando sua aplicabilidade prática e sua relação com as diretrizes do programa Future-se e o Guia Estratégico de Internacionalização Institucional da CAPES. Além disso, apresenta um modelo prático para a implementação eficaz da internacionalização, integrando as premissas do Future-se e as orientações da CAPES, visando fortalecer a qualidade da educação superior e promover colaborações acadêmicas em nível internacional. Nessa linha, busca-se responder à comunidade acadêmica quais são os elementos estruturantes para estabelecer um processo de Internacionalização adequado nas Universidades Públicas Brasileiras, a fim de aumentar sua autonomia administrativa por meios mais independentes, ou seja, criando seu próprio plano de desenvolvimento internacional. Para tanto, utiliza-se principalmente, a metodologia de pesquisa bibliográfica e também o método de pesquisa documental.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Universidades Públicas; Educação.

---

## INTRODUÇÃO

Nos últimos cinco anos, um programa lançado pelo governo federal denominado Future-se gerou mais do que críticas positivas ou negativas à mobilidade acadêmica internacional, o programa colocou definitivamente a internacionalização na agenda das políticas públicas brasileiras de educação superior. No entanto, o processo de internacionalização na sua forma atual antecede o próprio programa e já esteve presente nas discussões da década de 1990 e no início dos anos 2000, demonstrando sua importância para o ensino superior e seus impactos na ciência, cultura e economia.

Desde a implantação desse processo, é importante e urgente um exame crítico do fenômeno da internacionalização nas universidades públicas brasileiras, a fim de se identificar os fatores que levam à sua implantação e as possíveis consequências dela. Dessa forma, Carvalho e Araújo (2022, p. 115) justificam o estudo do tema com base em sua contemporaneidade e também na importância que exerce na educação brasileira. Portanto, propõe-se mais do a discussão sobre o tema, mas também um verdadeiro plano prático para preenchimento das lacunas hoje existentes.

Este trabalho objetivou, assim, identificar os principais pontos práticos que podem colaborar com o processo de internacionalização das universidades públicas brasileiras. O tema fora escolhido com base na escassez do atual cenário da educação superior do Brasil em relação aos processos de internacionalização de Universidades Públicas e também com base no interesse em examinar os fatores intrínsecos do processo de internacionalização das Instituições de Ensino Superior Brasileiras.

O problema para o qual ofereceremos soluções pode ser resumido na seguinte indagação: Quais são os elementos estruturantes para estabelecer um processo de Internacionalização nas Universidades Públicas Brasileiras, a fim de aumentar sua autonomia administrativa por meios

mais independentes, tomando como referência as Diretrizes do programa “Future-se” do Governo Federal e o Guia Estratégico de Internacionalização da CAPES?

Isto posto, no presente artigo científico, perseguimos os seguintes objetivos: a) examinar o plano de apresentação e os princípios norteadores do programa Future-se do Governo Federal; b) averiguar a estrutura do Guia Estratégico de Internacionalização Institucional da CAPES; e, c) propor um modelo (plano) de internacionalização e uma estrutura institucional, adequada às características das Universidades públicas, orientado pelas diretrizes do programa “Future-se” do Governo Federal e do Guia Estratégico de Internacionalização da CAPES.

Quanto ao procedimento metodológico, tem-se uma pesquisa predominantemente exploratória, mas também, foi utilizado o método de pesquisa documental (GIL, 2019). Quanto à natureza deste artigo, pode ser classificado como de pesquisa aplicada, haja a propositura de soluções práticas no âmbito das universidades públicas brasileiras (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31-42). Quanto à análise de dados, pode-se dizer que esta é uma pesquisa descritiva. Ainda, o método utilizado para a análise lógica da investigação é o hipotético-dedutivo, por meio do qual, ao final, serão oferecidas soluções hipotéticas para o problema da presente pesquisa científica (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Conclui-se que essa análise baseou-se em revisões bibliográficas e pesquisa documental, sendo que grande parte dela foi extraída, organizada e interpretada de acordo com o tratamento metodológico dos documentos destacados por Pimentel (2001).

## INTRODUÇÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

A educação é um direito fundamental garantido constitucionalmente em muitos países, sendo um alicerce para o empoderamento individual e o progresso da sociedade. Essa dedicação à educação como um direito destaca sua importância na formação de sociedades equitativas. Paralelamente, a internacionalização do ensino superior ganhou destaque, uma vez que fomenta a compreensão intercultural, promove a cooperação global e melhora a qualidade da educação. Como Philip G. Altbach e Jane Knight (2007) destacam em seu artigo *"The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities,"* a internacionalização não apenas enriquece a experiência acadêmica, mas também capacita os estudantes com as competências globais necessárias para prosperar em um mundo cada vez mais interconectado. A combinação do reconhecimento constitucional da educação como um direito e o alcance global do ensino superior internacionalizado possui grande potencial para promover tanto oportunidades individuais quanto colaboração global.

Diante do pano de fundo da importância da educação para a formação de uma nação, vê-se, ao longo da história brasileira, iniciativas por parte do governo federal no intuito de aprimorar o sistema educacional, principalmente no que tange à formação superior. Dentre essas medidas,

ao longo dos anos de 2012 e 2018, pode-se citar a iniciativa por parte do Ministério da Educação, Ministério das Relações Exteriores e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicação na atuação como fomentador do processo de internacionalização da Educação, Ciência e Tecnologia brasileiras por intermédio das Instituições de Ensino Superior (IES) (SAVIANI, 2007).

Audy e Morosini (2010) afirmam que, por meio de programas apoiados pelo governo federal, gerou-se fluidez acadêmica internacional na graduação e na pós-graduação com o intuito do intercâmbio de conhecimentos e pesquisas. Nesse contexto, dá-se grande destaque ao Programa Ciência sem Fronteiras, instituído através do Decreto nº 7.642 de 13 de dezembro de 2011, responsável pela intensificação do processo de internacionalização do Ensino Superior e configurando este como um fenômeno complexo e peculiar.

O Brasil, apesar de ter se inserido no contexto da globalização desde o início de sua história produtiva, aderiu aos ideais da internacionalização, apenas na década a partir do Governo FHC, cuja continuidade foi marcada pela atuação intensa do governo federal. O Plano Nacional de Educação mais recente, instituído pela Lei n. 13.005 de 25 de junho de 2014, estabelece dentre suas vinte metas propostas que três correspondam à internacionalização da educação superior:

12.12) consolidar e ampliar programas e ações de incentivo à mobilidade estudantil e docente em cursos de graduação e pós-graduação, em âmbito nacional e internacional, tendo em vista o enriquecimento da formação de nível superior;

[...]

13.7) fomentar a formação de consórcios entre instituições públicas de educação superior, com vistas a potencializar a atuação regional, inclusive por meio de plano de desenvolvimento institucional integrado, assegurando maior visibilidade nacional e internacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão;

[...]

14.9) consolidar programas, projetos e ações que objetivem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação brasileiras, incentivando a atuação em rede e o fortalecimento de grupos de pesquisa. (BRASIL, 2014).

Ferreira e Oliveira (2010) afirmam que a internacionalização do ensino superior pode auxiliar de forma direta na qualificação da mão de obra brasileira, trazendo uma reconfiguração das Universidades públicas. Nesse contexto, além das mudanças focadas nas demandas do mercado, espera-se também uma alteração social em decorrência da possibilidade de aberturas de IES dentro do contexto internacional oferecendo maior visibilidade ao que se produz nas universidades brasileiras bem como propiciando um networking social, acadêmico e profissional.

## DIRETRIZES E AÇÕES DO PROGRAMA FUTURE-SE COMO PREMISSAS PARA O INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O Programa Institutos e Universidades Empreendedoras e Inovadoras - "Future-se", lançado pelo Ministério da Educação no Governo Bolsonaro para as IFES – Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, em julho de 2019, pareceu uma boa novidade no setor educacional brasileiro, mas sua oferta inclui a integração de leis e processos políticos vigentes desde a década de 1990. No lançamento do programa, o ex-Ministro Abraham Weintraub retomou uma antiga corrente de reorganização universitária sob orientação de mercado, intimamente ligada à tecnociência, bem recebido por muitos professores-pesquisadores que defendem esse modelo de *Universidade Empreendedora* (SILVA; FARGONI, 2020, p. 4-5).

O texto do programa Future-se, em sua primeira versão, nos trouxe três eixos importantes: “1) Gestão, Governança e Empreendedorismo; 2) Pesquisa e Inovação; e 3) Internacionalização.” Apesar das mudanças com novas versões do texto, os novos elementos seguiram as linhas dos eixos apresentados (SILVA; FARGONI, 2020, p. 6).

O grande destaque desses três itens é que as Universidades que aderirem ao programa poderiam firmar contratos de gestão com Organizações Sociais (OS), o que coaduna com o disposto nos quatro setores do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado:

(1) o núcleo estratégico do Estado, (2) as atividades exclusivas do Estado, (3) os serviços não exclusivos ou competitivos, e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. [...] Na União, os serviços não exclusivos de Estado mais relevantes são as universidades, as escolas técnicas, os centros de pesquisa, os hospitais e os museus. A reforma proposta é a de transformá-los em um tipo especial de entidade não estatal, as organizações sociais. A ideia é transformá-los, voluntariamente, em “organizações sociais”, ou seja, em entidades que celebrem um contrato de gestão com o Poder Executivo e contem com a autorização do Parlamento para participar do orçamento público. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 286).

A lógica do “Future-se”, não é apenas definida em termos da mudança na epistemologia da ciência - é também, um processo de privatização de bens patrimoniais e recursos públicos, levando a um modelo de independência financeira, tornando-se assim “refém” de grandes empresas nacionais e internacionais, pois as Universidades se transformam em Organizações Sociais dependentes do setor privado (SILVA; FARGONI, 2020, p. 6).

Pode-se perceber que essa transformação sugerida nesse modelo, aponta para uma mercantilização da educação, principalmente em relação às Universidade Públicas. Além disso, percebe-se que o projeto também se destina ao sistema de ciência e tecnologia de todo o país, abarcando também agências públicas de fomento que são responsáveis por aproximadamente

90% (noventa por cento) do financiamento da produção científica no país, aprofundando o processo de dependência de ciência e tecnologia (LEHER, 2018).

De acordo com Silva Júnior e Fargoni (2019), o “Future-se” irá gerar uma supervalorização da tecnociência sob o olhar do mercado científico global e com isso reduzirá substancialmente os fundos públicos para investimento em desenvolvimento, pesquisa, ciência e tecnologia.

Através deste programa, será estabelecido um modelo universitário baseado na meritocracia, no qual os pesquisadores se desafiarão a buscar financiamento do setor privado. Além disso, haverá competição entre as universidades para serem bem classificadas e conseqüentemente se beneficiarem da parceria entre as empresas privadas e públicas, que representarão um importante fundo de financiamento, pois pouco será retirado do Tesouro Nacional (SILVA; FARGONI, 2020, p. 7).

Desse modo, percebe-se que a intenção do Programa “Future-se” do Governo Federal, é nada mais que criar meios para as Universidades se tornarem mais independentes, especialmente financeiramente, com estímulos derivados da competitividade de mercado (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019). Mas ao mesmo tempo, há uma perda na autonomia das próprias Universidades, pois seus interesses deverão se alinhar aos interesses dos investidores.

Nesse sentido, os atores políticos em sua maioria, se mostraram contrários ao projeto. Embora tenha havido uma tentativa de regular a independência financeira da universidade, o governo defendeu que não haveria uma perda de autonomia, mas com a adesão ao programa haveria uma servidão aos contratos, por meio da transformação em OS. Destaca-se aqui os contratos de gestão que em sua minuta, firmavam que a OS poderia atuar na gestão de recursos e patrimônio das Instituições de Ensino, ou seja, são os chamados *naming rights* em campi e edifícios, também na venda de imóveis e laboratórios (SILVA; FARGONI, 2020, p. 8).

Schwartzman *et al.* (2019) alertam: “[...] parece excessivamente otimista a expectativa de que o setor privado aumente significativamente sua participação, seja em atividades conjuntas de pesquisa e inovação tecnológica, seja em doações filantrópicas”. Tal posicionamento se dá pelo histórico do setor produtivo que não investe em pesquisa e desenvolvimento, mas isso tem mudado no avançar dos tempos.

Apesar de posicionamentos contrários ao programa do Governo Federal, não se pode ignorá-lo totalmente, tendo em vista que algumas diretrizes podem ser aproveitadas e utilizadas como princípios basilares em nosso plano de internacionalização. Logo em seu artigo 1º, a proposta do Programa dispõe:

- I - propiciar fontes adicionais de financiamento para as universidades e institutos federais; II - incentivar o incremento da captação de recursos próprios; III - viabilizar a destinação dos recursos próprios diretamente para a respectiva universidade ou instituto federal; IV - promover e incentivar o

desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação; V - fomentar a promoção da visão empreendedora; e VI - estimular a internacionalização das universidades e institutos federais. (BRASIL, 2019).

Nota-se que de início, o inciso VI do artigo 1º institui o estímulo à internacionalização das universidades e institutos federais. Logo em seguida, no artigo 3º do projeto, está disposto em seu inciso XI que a internacionalização compreende o seguinte:

XI - internacionalização: o processo de promoção das relações acadêmico-técnico-científicas interinstitucionais, de modo a permitir a criação, a implementação e o acompanhamento de projetos e convênios, visando à inovação e à inserção das universidades e institutos federais no cenário internacional, ao fortalecimento da interação com instituições do exterior e à viabilização de uma educação sustentável, colaborativa e responsiva aos desafios da sociedade globalizada; (BRASIL, 2019).

Notemos que aqui já aparecem as figuras de projetos e convênios, que se tratam dos institutos mais comuns para se firmar parcerias interinstitucionais, especialmente com Universidades localizadas no exterior. Verifica-se também que se trata de um meio mais independente para a própria Universidade buscar suas parceiras internacionalmente.

Apesar das discussões relacionadas ao fundo de investimentos do Programa, no artigo 6º do projeto é estabelecido a figura do contrato de desempenho, que pode ser celebrado entre a universidade ou o instituto federal e o Ministério da Educação, que terá como contrapartida a concessão de benefícios especiais. Tais benefícios, compreendem a garantia de recebimento de receitas provenientes do Fundo Soberano do Conhecimento e do Fundo Patrimonial do Future-se, com destinação ao empreendedorismo, pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação e também, para a internacionalização. (BRASIL, 2019).

No capítulo VI do projeto (BRASIL, 2019), trata-se especificamente do Eixo 3 – Internacionalização. Logo no artigo 23, dispõe-se os pilares da internacionalização, quais sejam: “I – mobilidade internacional da comunidade acadêmica; II – política linguística; e III – colaboração e parcerias internacionais em ensino, pesquisa e extensão.” Portanto, extrai-se que todo processo de internacionalização deveria seguir estes pilares que posteriormente serão efetivados por meio de várias ações.

Desse modo, visando essa implementação, no artigo 24 do projeto um total de 23 (vinte e três) ações são estabelecidas para a efetivação dos pilares. Vejamos o texto:

I – planejamento da estratégia institucional de internacionalização;  
 II – desenvolvimento e gerenciamento de programas de mobilidade acadêmica;  
 III - oferta de cursos de línguas estrangeiras e de certificações de proficiência para discentes, docentes e técnico-administrativos;  
 IV – oferta de cursos de língua portuguesa para estrangeiros;

- V - oferta de disciplinas de cursos técnicos, graduação e pós-graduação em língua estrangeira;
- VI - contratação de serviços de tradução ou revisão, para fins de publicação em periódicos de alto impacto;
- VII - intercâmbio de pesquisadores discentes e docentes vinculados a cursos de graduação e pós-graduação;
- VIII – parcerias para oferta de programas de pós-graduação stricto sensu em regime de dupla titulação (double degree), cotutela ou orientação conjunta e titulação conjunta (joint degree), com instituições de excelência estrangeiras;
- IX - participação em redes de colaboração internacional;
- X - captação de recursos nacionais e internacionais;
- XI – promoção de eventos internacionais e participação em eventos de mesma natureza;
- XII - implementação de acordos, convênios e programas de ensino, pesquisa e extensão internacionais que gerem resultados efetivos;
- XIII - divulgação de oportunidades acadêmico-técnico-científicas internacionais junto à comunidade interna e externa à instituição de ensino;
- XIV - realização de missões em instituições estrangeiras de ensino superior e de pesquisa;
- XV - recepção de delegações e de missões do exterior;
- XVI – atração de pesquisadores e docentes do exterior para atuar em atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- XVII – celebração de acordos internacionais para intercâmbio de encargos docentes, de forma que se permita a docência nas instituições parceiras;
- XVIII - reconhecimento de créditos e de atividades acadêmicas e científicas realizados por docentes e discentes no exterior;
- XIX - acolhimento e acompanhamento de docentes, pesquisadores, discentes e equipe técnica-administrativa do exterior;
- XX - disponibilização de infraestrutura adequada ao desenvolvimento da política de internacionalização;
- XXI - multiplicação do conhecimento e da experiência adquiridos no exterior;
- XXII – incentivo à concessão de bolsas de estudo para estudantes com alto desempenho acadêmico e/ou atlético; e
- XXIII – facilitação de acreditação de disciplinas cursadas em plataformas ofertadas por instituições de excelência no exterior, conforme disposto em Regulamento. (BRASIL, 2019).

Portanto, tratando-se de extrair o melhor do projeto do programa Future-se do Governo Federal, colocado em jogo pelo Ministério da Educação, somente no campo da internacionalização, a parte que interessa para a presente pesquisa científica, tem-se no mínimo 23 (vinte e três) ações que podem ser implementadas pelas IES para criarem ou iniciarem seu próprio processo de internacionalização. As ações citadas serão exemplificadas em tópico próprio.

## **GUIA ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA CAPES**

A CAPES lançou um novo Guia do Plano Estratégico de Internacionalização Institucional, especialmente para as Pós-graduações Stricto sensu, dentro de uma proposta para acelerar a implementação internacional dos programas brasileiros de diploma estrito. Este documento, que orienta a elaboração da Estratégia de Comércio Internacional, auxilia as instituições de ensino superior (IES) a planejar o início de suas atividades no exterior ou a melhorar os empregos existentes. O guia responde ao desafio de aumentar a visibilidade das

pesquisas produzidas no Brasil e criar oportunidades para acadêmicos, alunos e alunos de ex-alunos brasileiros. O Plano Estratégico atende às diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o estabelecimento de acordos de cooperação internacional. (CAPES, 2022).

A nova diretriz é baseada na experiência de instituições de sucesso que participam do Programa de Instituições Internacionais (PRINT). Além disso, as políticas de incentivo anteriores, desenvolvidas por parceiros, e o monitoramento de vigilância promovido pelo *American Education Council – ACE-LAB* e *Fulbright*, também serviram de fonte para este novo documento. (CAPES, 2022).

Há mais de 40 anos, a CAPES mantém relações internacionais em diversas áreas da educação e da ciência. Atualmente, existem 73 acordos de cooperação com 36 países. Mais de 3.000 bolsistas estão atualmente estudando no exterior com financiamento da Fundação. (CAPES, 2022).

De acordo com a CAPES, o Guia de Aceleração da Internacionalização Institucional constitui o seguinte: “[...] um conjunto de orientações para gestores acadêmicos que integram instituições interessadas em internacionalizar-se a partir de um repositório de experiências da Diretoria de Relações Internacionais – DRI da CAPES nos últimos dois anos.” (CAPES, 2022, p.5). Portanto, traz-se esse documento à colação para que sirva de base orientativa, atuando em conjunto com o presente trabalho científico.

Ainda, a CAPES tratou de estabelecer os múltiplos objetivos no Guia supramencionado, vejamos:

- Evoluir da simples mobilidade acadêmica para o desenvolvimento de projetos cooperativos em âmbito internacional, de conhecimento diplomático, de universidades de classe mundial e de acesso (ou aquisição) a bases tecnológicas mais sofisticadas, encurtando o caminho para o desenvolvimento econômico nacional;
- Ampliar as possibilidades de envolvimento e de financiamento internacional de pesquisas, as possibilidades de publicação, citação e as de patenteamento internacional de produtos, ideias e desenhos; e
- Integrar atividades de internacionalização institucionais fragmentadas e desconexas e orientar investimentos e esforços de internacionalização, de forma integrada e compreensiva, visando à construção e reforço de competências centrais da instituição. (CAPES, 2022, p. 7).

Outrossim, para a construção do processo de internacionalização, a CAPES sintetizou os processos em quatro níveis diferentes, observe:

- a) Conhecimento e Compromisso,
- b) Implementação,
- c) Consolidação, e
- d) Internacionalização Plena. (CAPES, 2022, p.8).

Os níveis estão estabelecidos em ordem crescente de evolução, conforme citado. Ademais, a CAPES considerou os quatro principais sistemas de ranqueamento internacional para a elaboração deste Guia para a Internacionalização, quais sejam: *THE – Times Higher Education: World Universities Ranking*; *QS – World Universities Ranking – Global*; *Ranking Web of Universities*; *Academic Ranking of World Universities*; e *U-Multirank*. No entanto, a CAPES justifica que não se fez a escolha de um único sistema internacional de ranqueamento pois há a necessidade de se considerar a realidade nacional e de cada Instituição de Ensino Superior. (CAPES, 2022, p. 13).

Insta ressaltar, que em outubro de 2017, a CAPES (2017, p. 45) havia divulgado os resultados do Questionários aplicado às IES com o seguinte tema: A Internacionalização na Universidade Brasileira. Nesse documento, concluiu-se que a maioria das Universidades concordam com a necessidade de se criar um plano estratégico para internacionalização. Portanto, percebe-se que a preocupação com o tema vem de um longo período, e, antes da publicação do Guia Estratégico, precederam-se pesquisas importantes sobre o tema, como por exemplo, o questionário supramencionado.

Dessa forma, seguiremos nos próximos tópicos com os resultados práticos da presente pesquisa científica, levando em consideração, principalmente, as premissas elencadas neste tópico.

## **MODELO PRÁTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

A internacionalização das universidades públicas brasileiras é uma pauta crucial no contexto educacional atual, impulsionada pela busca de maior qualidade acadêmica, inovação e pela promoção de intercâmbios globais de conhecimento. Para efetivar com sucesso esse processo, é essencial adotar um modelo prático que considere não apenas os desafios e recursos locais, mas também as diretrizes internacionais amplamente reconhecidas, como as premissas do Bologna Process. Esse processo europeu tem sido uma referência global na internacionalização do ensino superior, destacando a importância da mobilidade estudantil, a equivalência de diplomas e a harmonização das práticas acadêmicas. Ao adaptar essas premissas ao contexto brasileiro, podemos criar um modelo sólido e orientado para a ação, capaz de impulsionar a internacionalização das universidades públicas do país de maneira eficaz e alinhada com as melhores práticas globais. (BOLOGNA PROCESS, 2013).

Assim, a partir da breve construção teórica e de experiências já vivenciadas, como as relatadas nas obras de Amorim e Finardi (2017), Lima (2021), Lourenço e Petenuci (2022), Tanoue e Morilas (2017), Mueller (2013), Miura (2006), dentre outros, fora desenvolvido um modelo prático para implementação nas universidades do processo de internacionalização que

exemplificaremos nas alíneas seguintes. Esse planejamento poderá ser usado por qualquer Instituição de Ensino que tenha interesse. O modelo é sugestivo e não tem a pretensão de esgotar o tema ou mesmo implementar uma taxatividade, o que se propõe são passos iniciais que podem instituir um plano de internacionalização nas Universidades Públicas Brasileiras, vejamos:

a) Atuação da conectividade global para a internacionalização da universidade:

Propõem-se, a priori, a criação do Centro Internacional de Informações, por meio do qual professores e funcionários receberão informações sobre programas de estudos e bolsas, catálogos de cursos, guias de como atualizar ou iniciar seu curso de língua estrangeira na universidade para futuras atividades de mobilidade. Como ferramentas, elencam-se os seminários informativos, cooperação com outras instituições internacionais, além da distribuição de revistas, folhetos, circulares e guias sobre a universidade no cenário internacional.

Outro aspecto importante para a internacionalização da universidade, diz respeito à digitalização da informação internacional, em que se sugere a criação de parcerias entre a universidade e institutos, como a *Academic International Network* (ACINNET), associação educacional privada sem fins lucrativos, formada por onze universidades da América do Sul e Europa, com o objetivo de facilitar e promover a colaboração em um nível internacional. As principais finalidades da ACINNET são: coordenar e implementar atividades que incluam programas de ensino e eventos internacionais na área da educação e apoiar as iniciativas de educação e formação das populações em que estão inseridas as suas unidades associadas.

b) Participação em parcerias e redes internacionais:

Sugere-se que a universidade participe de associações nacionais e internacionais com o objetivo de fortalecer parcerias com instituições internacionais como: i) *Fulbright* Brasil: comissão de intercâmbio educacional entre os Estados Unidos da América e o Brasil; ii) Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI): que reúne cerca de 180 instituições de ensino superior brasileiras com o objetivo de promover a integração de seus membros; iii) Coimbra: grupo de universidades brasileiras que tem como missão promover a integração interinstitucional e internacional por meio de programas de ensino e mobilidade estudantil; iv) instituições que trabalhem com intercâmbios e colaborações internacionais. Nesse sentido, deve-se destacar a importância das ferramentas para aprimorar o ensino, a pesquisa, a consultoria e a gestão das instituições filiadas.

Essas parcerias proporcionarão maior visibilidade internacional em grandes exposições, conferências e fóruns de discussão relacionados à educação em nível internacional. Portanto, a universidade inserida nessas redes estratégicas enfrentará desafios para melhor atender às necessidades da comunidade acadêmica e construir seu perfil no cenário internacional.

c) Mapeamento das relações internacionais da Universidade:

A possibilidade de implementação de uma política de internacionalização depende de uma série de fatores, tais como: a qualidade dos alunos, gestores, professores e servidores, a

infraestrutura disponível e a rede de cooperação, fundamentais para impulsionar a internacionalização e a inovação. Ter um controle que facilite a visualização desses fatores e as relações estabelecidas entre esses segmentos podem auxiliar na realização de futuras parcerias. Pensando nisso, aconselha-se que a universidade em conjunto com o centro de tecnologia da informação crie um mapeamento que ajudará a visualizar e analisar essas informações. Com base nesse cenário, tanto dos movimentos das comunidades no exterior quanto do fluxo de pesquisadores e estudantes na universidade, é possível que haja o planejamento de novas ações, como, por exemplo, listar as instituições onde podem ser criadas novas parcerias.

d) Desenvolvimento e promoção das relações internacionais com universidades estrangeiras:

Com o objetivo de intensificar as relações internacionais, recomenda-se a criação de uma Assessoria de Cooperação Internacional para que haja atendimento aos programas de internacionalização e editais públicos, por meio de agências de fomento para estimular visitas técnicas de docentes das universidades a instituições estrangeiras. Visa-se, assim, estreitar as relações internacionais com outras a serem aprimoradas a partir de instituições de investigação e/ou ensino de forma a promover conjuntamente a promoção de projetos de investigação em parceria, a mobilidade de estudantes e docentes nas instituições participantes.

A Assessoria de Cooperação Internacional poderá ser integrada à Assessoria de Relações Internacionais como uma Comissão Especial ou ser implantada dentro da Pró-Reitoria de Internacionalização, em consonância com os modelos sugeridos no tópico que será apresentado a seguir.

Insta esclarecer, que a Assessoria de Cooperação Internacional, por vezes, atuará como uma estrutura extensiva no exterior, funcionando como uma verdadeira “ponte” entre as Universidades e Nações cooperadas entre si. Desse modo, pode-se dizer que esta Assessoria terá também o dever de realizar pesquisas em todo o mundo para criar oportunidades para seus alunos, gestores, professores e aprender de forma diferenciada, global e complementar, durante um período de mobilidade ou visita técnica, como estabelecer parcerias e acordos bilaterais com instituições e nações internacionais.

e) Divulgação das oportunidades e eventos internacionais:

Criação de departamento voltado às oportunidades para professores e funcionários que ofereçam à comunidade universitária todas as opções para internacionalizar suas pesquisas e/ou produtos. Com isso em mente, a comunidade acadêmica receberá financiamento na forma de *International Opportunity Grant (INOG)*, por exemplo, para apresentar trabalhos científicos em conferências internacionais. Outra opção é permitir que os funcionários façam estágio administrativo em outras universidades parceiras estrangeiras para trocar processos e experiências e otimizar a internacionalização da universidade de forma global.

Esses programas visam financiar visitas técnicas de docentes da universidade a instituições estrangeiras. Além disso, em conjunto com outras Instituições de Ensino Superior (IES), propõe-se a promoção de programa de capacitação em Relações Internacionais visando apresentar a dinâmica destas relações aplicada às instituições de ensino superior para gestores públicos, servidores administrativos superiores, diretores de unidades universitárias e coordenadores de cursos de bacharelado e pós-graduação.

f) Qualificação dos discentes para a internacionalização da universidade:

Com a proposta de formar jovens para viver em um mundo globalizado, a universidade tem proporcionado experiência de trabalho pedagógico-cultural a alunos de graduação e pós-graduação por meio do departamento responsável pelos idiomas (vinculado à Assessoria de Relações Internacionais ou Pró-Reitoria de Internacionalização – vide tópico seguinte) com o objetivo de estimular e promover a mobilidade entre alunos/professores de diferentes países, cujas línguas e culturas estão sendo estudadas ou ensinadas. A preparação para graduação e pós-graduação inclui habilidades linguísticas por meio de aulas presenciais de idiomas na universidade e também orientação sobre mobilidade direcionada às disciplinas que os alunos farão para obter o melhor desempenho acadêmico. Inclui-se em conjunto, a orientação necessária sobre a documentação para a realização da mobilidade internacional.

g) Internacionalização (linguística) da grade curricular dos cursos de graduação e pós-graduação:

A equiparação do currículo de graduação e pós-graduação entre as instituições de ensino ao redor do mundo não é uma tarefa simples, pois em alguns países como o Brasil e outros países da América Latina, tratam as disciplinas curriculares de forma ampla e oferecem disciplinas obrigatórias, eletivas e optativas. Frente a este cenário, o departamento responsável pela internacionalização universitária, chamada neste trabalho de Assessoria de Relações Internacionais ou Pró-Reitoria de Internacionalização, deve trabalhar em conjunto com a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação na tradução do currículo de todos os cursos que se pretende vincular à universidade, o que facilitará a emissão do histórico escolar caso o aluno possua cursos em outra instituição internacional participante da mobilidade.

As disciplinas obrigatórias do currículo do curso incluem o português e o inglês, sendo este último oferecido contextualizado ao longo de oito semestres, proporcionando aos alunos um domínio pleno de leitura de bibliografias específicas da área, o que também é importante para a participação em programas de formação, pós-graduação, grupos de estudos, dentre outras modalidades. Além do inglês como língua estrangeira obrigatória, o aluno deve escolher outra língua estrangeira como disciplina opcional, que é oferecida na modalidade semipresencial, para que se tenha uma formação bilíngue ao final do curso.

Nesse sentido, sugere-se que a universidade, também em conjunto com a Pró-Reitoria de Graduação e Pós-Graduação, analise a equivalência das disciplinas cursadas durante a mobilidade, com o intuito de manter a equivalência com as atividades curriculares da universidade à luz do projeto pedagógico, como por exemplo, o aproveitamento de créditos.

Diante do cenário de globalização, recomenda-se também a criação de departamento com o objetivo de fortalecer o processo de desenvolvimento de polos empresariais/industriais na região e no país, por meio da capacitação de recursos humanos qualificados, através da implementação de projetos de pesquisa e inovação tecnológica de ponta com a formação de parcerias interinstitucionais. Recomenda-se também aos vários programas, que incentivem a expansão da oferta de programas de graduação ministrados em inglês.

Por outro lado, devido à crescente necessidade de firmar parcerias com os programas de pós-graduação *stricto sensu* entre grandes instituições de ensino, a universidade deve estar também comprometida com os programas de internacionalização oferecidos pelo Governo Federal e nos demais âmbitos, como exemplo, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), voltado para a internacionalização da pós-graduação brasileira.

h) Estimular a oferta de disciplinas em língua inglesa nos cursos de graduação e pós-graduação:

O acesso à língua inglesa chama a atenção pelo seu lugar em relação às demais línguas, que é um dos objetivos da internacionalização das instituições universitárias brasileiras. Nesse sentido, com o objetivo de aprimorar a língua inglesa no ambiente acadêmico e possibilitar a compreensão dos alunos estrangeiros, a universidade deve promover a oferta de cursos ministrados inteiramente em inglês, tanto na graduação quanto na pós-graduação, tanto para os discentes quanto para os docentes e o corpo técnico-administrativo.

i) Aumento na participação de discentes estrangeiros nos cursos de graduação e pós-graduação:

Sugere-se quebrar o isolamento internacional na educação como forma da universidade atrair estudantes estrangeiros. Pensando nisso, uma das principais estratégias da universidade pode ser o oferecimento de cursos de Graduação e Pós-Graduação inteiramente em inglês. Essa participação será disseminada a partir da mobilidade acadêmica internacional.

j) Criação de programas e projetos de pesquisa científica em colaboração com instituições estrangeiras:

A internacionalização ocorre de diferentes formas entre as universidades, principalmente por meio da cooperação internacional, que inclui a mobilidade de estudantes, gestores e professores, entre outros, como citado nas alíneas anteriores. Professores, técnicos administrativos e alunos da universidade podem, por meio de convênios com universidades estrangeiras, desenvolver programas e projetos de pesquisa com o objetivo de colaborar com as instituições internacionais por meio da pesquisa científica. Para tanto, propõe-se realizar o

cadastro das parcerias já estabelecidas para que haja o levantamento dos convênios já existentes de forma que esse controle influencie no aumento de parcerias, otimizando a dinâmica de internacionalização da universidade.

k) Desenvolvimento de ações de extensão em parceria com instituições internacionais:

A princípio, vale colocar que a Extensão Universitária, de acordo com Pires da Silva, é conceituada como um “processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade”. Esse programa de ampliação corresponde a um conjunto articulado de projetos e outras atividades de ampliação, como cursos, eventos e serviços, os quais podem ser integrados, preferencialmente, às atividades de extensão, pesquisa e ensino. Possui caráter orgânico-institucional, diretrizes claras e orientação para um objetivo comum, que se concretiza a médio e longo prazo. (PIRES DA SILVA, 2020).

Portanto, a natureza das atividades de assessoria na universidade deve encorajar a participação em questões sociais e políticas, principalmente aquelas relacionadas à saúde, educação, cultura, tecnologia, direitos humanos, trabalho, meio ambiente e comunicação. O objetivo é estimular e promover entre docentes, técnicos e discentes o conhecimento cívico e humano voltado para a concepção de uma sociedade globalizada. Assim, a universidade está aberta à sociedade para a recepção dos subsídios das experiências históricas e internacionais por meio de métodos participativos que levem à democratização do conhecimento.

Diante disso, recomenda-se que a universidade desenvolva colaborações com instituições públicas e privadas internacionais voltadas à operacionalização de programas e projetos designados à mobilidade de equipes de assessoria em períodos de até três meses com o objetivo de desenvolver ações de assessoria de forma integrada. Assim, haverá o cumprimento da função de produzir e difundir ciência, tecnologias, inovações, culturas e artes, além de formar cidadãos críticos e comprometidos com a ética, a democracia e a mudança social.

l) Oferta de serviços educacionais na universidade e no exterior:

A Assessoria de Relações Internacionais ou a Pró-Reitoria de Internacionalização deve orientar professores, alunos e funcionários administrativos da universidade e de instituições estrangeiras sobre: 1) normas e regulamentos definidos para cada convênio, programa ou projeto de cooperação internacional; 2) diferenças culturais e procedimentos legais para entrada, subsistência e saída para outros países; 3) receber e auxiliar visitas de especialistas em reuniões internacionais profissionais e de cortesia, bem como delegações de organizações internacionais, autoridades e estudantes estrangeiros; 4) fornecer informações sobre oportunidades acadêmicas internacionais dentro da comunidade universitária, bem como sobre atividades universitárias em outros países; 5) orientação e assessoria a professores, alunos e técnicos de instituições internacionais interessados em estudar, desenvolver pesquisas ou outras atividades acadêmico-

científicas e culturais na universidade; 6) auxiliar a universidade nas negociações internacionais, além de participar das negociações e acompanhar a implementação dos instrumentos de cooperação internacional de interesse da universidade; 7) participação e coordenação da organização de atividades para o desenvolvimento de programas e ações integradas de cooperação técnico-científico-cultural com organismos internacionais da jurisdição da Assessoria de Relações Internacionais ou a Pró-Reitoria de Internacionalização (vide tópico seguinte).

m) Mobilidade de especialistas em áreas de interesse estratégico para desenvolvimento institucional:

A mobilidade de especialistas, o compartilhamento de conhecimento e a transferência de tecnologia estimularão propostas de novos conceitos e projetos com foco em tecnologia, inovação e sustentabilidade. Essas áreas estratégicas devem promover o cenário de projetos acadêmicos, científicos e internacionais da universidade e agregar aos alunos sua inserção em um contexto globalizado. Nessa linha, Luce *et. al.* (2016) prelecionam:

Nesta direção, a par de iniciativas institucionais, tem sido crescentes as ações governamentais nas atuais políticas de internacionalização da educação superior, sendo a mobilidade acadêmica considerada uma estratégia importante para a formação educativa, por proporcionar a aquisição de conhecimentos e habilidades essenciais para que os sujeitos possam experimentar, na condição de estudantes e professores, o mundo globalizado, interagir no mercado multicultural e contribuir para o desenvolvimento social. Porém, é preciso ter presente que a qualidade da mobilidade depende dos objetivos nacionais que com ela se deseja alcançar, para que se possa então definir, inclusive a nível institucional, seus critérios de qualidade. Por conseguinte, é de fundamental relevância avaliar as políticas e as ações institucionais no que tange à mobilidade acadêmica, com o intuito de qualificar a oferta e assim instigar estudantes do exterior a vir em mobilidade para as universidades brasileiras.

Nesse sentido, deve ser incentivado o envolvimento dos diversos programas de pós-graduação na formulação de projetos para professores visitantes do exterior e também para os acadêmicos, a fim de atuarem como disseminadores de conhecimento com sólida experiência internacional em áreas estratégicas do conhecimento e também para fortalecerem e aprenderem com essas oportunidades.

n) Destacar as vantagens geradas pela internacionalização das universidades:

Vista como produto e resposta à globalização, a internacionalização tem também uma orientação econômica. Na tradição anglo-americana do ensino superior, a internacionalização está cada vez mais associada à mercantilização e comercialização do ensino superior. Há competição internacional de recrutamento entre instituições de ensino superior para atrair estudantes estrangeiros de países privilegiados, a fim de gerar receita, garantir perfil nacional e construir reputação internacional. Taxas de matrícula mais altas para estudantes estrangeiros estão entre os interesses econômicos dos gestores. Os estudantes internacionais contribuem para a economia do

país anfitrião através de mensalidades, matrículas para as Instituições de Ensino e despesas de subsistência durante os estudos para a região na qual realizarão os cursos.

As instituições de ensino superior incentivam a interação entre estudantes internacionais e nacionais para desenvolver suas habilidades culturais em preparação para um futuro globalizado. A crescente internacionalização fez com que estudantes de países com acesso limitado a oportunidades de ensino superior doméstico pudessem concluir e receber sua educação em um país estrangeiro. As IES que oferecem experiências de internacionalização, seja transfronteiriça ou dentro do próprio campus, são consideradas mais respeitadas e competitivas do que as IES com iniciativas de mobilidade internacional limitadas.

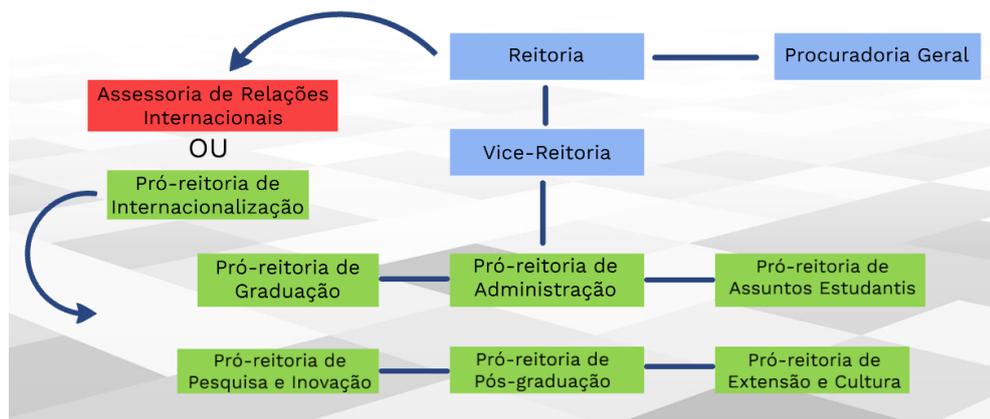
O surgimento de conceitos como internacionalização da política educacional, programas de intercâmbio de alunos e servidores, internacionalização do currículo, internacionalização em casa, ou mesmo o surgimento de agências multinacionais para agilizar os intercâmbios globais no ensino superior estão levando os formuladores de políticas educacionais a professar a política educacional nas próprias políticas externas das nações.

O aumento de estudantes internacionais em instituições de ensino superior levou o corpo docente a adaptar seu estilo de ensino e entrega de conteúdo para melhor atender às diversas necessidades dos alunos, principalmente as lacunas linguísticas em sala de aula. Essas modificações acadêmicas incluem fornecer materiais focados na diversidade, incentivar a colaboração intercultural na sala de aula, apresentar imagens/visuais para apoiar o conteúdo das palestras. Ao nível de pós-graduação, a internacionalização do ensino superior tem demonstrado contribuir para a internacionalização da pesquisa científica, uma vez que os investigadores que viajaram como parte dos seus estudos tendem a manter as redes e ligações que formaram enquanto estudantes.

Desse modo, expostas as sugestões de aplicabilidade prática nas alíneas anteriores, pretende-se que o conteúdo exemplificado possa ser utilizado na elaboração dos planos de internacionalização das Universidades brasileiras, cada uma com seu foco principal. Ademais, nos subtópicos seguintes explicaremos mais alguns fatores importantíssimos na concretização dos objetivos dessa pesquisa científica.

## **ESTRUTURA INSTITUCIONAL SUGERIDA**

Neste subtópico, sugere-se uma estrutura base, no âmbito interno da IES, para a inserção do Órgão ou Departamento responsável que se responsabilizará pela internacionalização da Instituição. Portanto, inicialmente, aconselha-se que seja criada uma Assessoria de Relações Internacionais ou uma Pró-Reitoria de Internacionalização, ambas com a mesma finalidade e missão, mas com a estrutura um pouco diferente. Vejamos a figura do organograma:

**Figura 1:** Organograma – Estrutura Institucional

Fonte: Do autor.

Dessa forma, caso seja feita a opção pela criação da Assessoria de Relações Internacionais, teremos um órgão executivo superior na estrutura organizacional da IES que se vinculará diretamente à Reitoria. Este órgão executivo poderá contar com estrutura interna própria, por exemplo, com comissões e secretariados, etc.

A Assessoria de Relações Internacionais estaria dentro da estrutura administrativa, como uma extensão da própria Reitoria, mas com sua independência preservada, haja vista sua natureza de órgão executivo superior. Entretanto, é válido mencionar também que esse “departamento” poderá ser criado como órgão suplementar, vinculado à Reitoria. Em sua atuação, pode-se dizer que a assessoria teria um contato direto e mais frequente com duas Pró-Reitorias, quais sejam, a Pró-Reitoria de Graduação e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ESTATUTO DA UNIRV, 2021).

Seja órgão executivo, seja órgão suplementar, a criação destes dependerá de criação de regulamentos próprios a serem aprovados pelo Conselho Superior Universitário de cada Universidade. Trata-se de órgão superior no âmbito das Universidades que pode ter e geralmente tem, funções de caráter consultivo, normativo, deliberativo e de planejamento (ESTATUTO DA UNIRV, 2021).

Nesse sentido, tem-se a Assessoria de Cooperação Internacional criada pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, departamento vinculado ao Gabinete do Reitor, cuja finalidade e missão é consolidar a internacionalização da IES e suas relações interinstitucionais. Segundo a Instituição, a assessoria foi criada com base na necessidade crescente de unificar as ações existentes de cooperação internacional, principalmente, dentro da Universidade. (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, 2017).

Por outro lado, caso seja feita a opção pela criação da Pró-Reitoria de Internacionalização, ela ficará ao lado das demais Pró-Reitorias da Instituição, também como órgão executivo superior, com subordinação à Reitoria e Vice-Reitoria. Essa opção também deverá ser precedida da criação de regulamento próprio.

Portanto, percebe-se que há uma certa flexibilidade estrutural para se dar início ao processo de internacionalização da IES. Existem várias formas para este início, no entanto, com o plano de internacionalização definido com suas ações e diretrizes, esse processo será mais rápido e menos desgastante, do ponto de vista organizacional. Ademais, sugere-se o acompanhamento desse processo por profissionais capacitados que tenham afinidade com o tema e estudos voltados para a área.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Luce *et. al.* (2016, p. 335) concluíram, em seus estudos sobre a internacionalização da educação superior, acerca do reconhecimento da importância das seguintes atividades:

- (1) qualificar as ações da instituição para receber maior número de alunos estrangeiros;
- (2) atentar às debilidades destacadas como o fortalecimento da oferta de idiomas pela instituição, especificamente da oferta da aprendizagem da Língua Portuguesa;
- (3) investir e planejar a formação dos professores para que estes atuem no sentido de dar mais qualidade à mobilidade e, por esta via, para a internacionalização da instituição;
- e (4) fomentar a participação dos estudantes nas atividades estudantis e de extensão.

Morosini e Nascimento (2017, p. 21), reforçam que a educação pode contribuir para um processo de integração cultural, prelecionam que além das contribuições na produção de conhecimento e na formação humana que levam ao desenvolvimento socioeconômico, também deve-se conduzir a uma abertura das relações, com o fim de preservar o respeito e a igualdade de direitos de culturas diferentes.

Nossa pesquisa, no entanto, oferece em relação às ações práticas para implementação do processo de internacionalização (plano de internacionalização) nas universidades públicas, 20 (vinte) frentes: i) visar a Conectividade Global; ii) atuar em parcerias e redes internacionais; iii) mapear as relações internacionais já existentes na universidade; iv) desenvolver a promoção de novas relações internacionais com a universidade; v) divulgar as oportunidades e eventos de cunho internacional; vi) promover acordos e parcerias com instituições internacionais; vii) promover a qualificação dos discentes; viii) atualizar a grade curricular de forma que estes se equiparem às instituições de ensino internacionais; ix) equiparar disciplinas; x) estimular a oferta de disciplinas em língua inglesa; xi) aumentar a participação de discentes estrangeiros; xii) criar programas e projetos de pesquisa em colaboração com instituições estrangeiras; xiii) desenvolver ações de extensão em conjunto com instituições internacionais; xiv) elaborar perfil institucional no cenário global; xv) ofertar serviços educacionais na universidade e exterior; xvi) promover a mobilidade de especialista em áreas de interesse estratégico; xvii) destacar as vantagens geradas pela internacionalização; xviii) promover ações de internacionalização da universidade

específicas para o cenário pós-pandêmico; xix) utilizar a matriz multidimensional de (auto) avaliação da internacionalização; e, por fim, xx) fluxograma contendo a estrutural institucional sugerida.

Ademais, vale destacar que o ensino superior passou e ainda passa por rápidas transformações, embora muitas tendências estejam enraizadas em questões pré-pandemia, novos fatores se tornam parte integrante do domínio do ensino superior com a ocorrência da pandemia. Principalmente no uso da tecnologia como meio integrativo, por meio do qual se quebra, especialmente, as barreiras geográficas existentes.

Novas práticas, como a mobilidade de forma virtual, cooperação em pesquisa virtual, comunidades de estudantes internacionais on-line, entre outras, estão se tornando mais difundidas. Embora seja esperado que após a pandemia muitas atividades retornem ao formato presencial, o domínio digital provavelmente se tornará uma parte tangível da educação em geral e da internacionalização em particular, pois a massa crítica das universidades está adotando ativamente instrumentos digitais para ensino, pesquisa e tarefas gerenciais.

Finalmente, cabe destacar que a mudança nos fatores de atração para a internacionalização afeta o mapa dos fluxos estudantis: muitos estudantes reconsideram e adiam seus planos de estudar no exterior devido a questões financeiras e de saúde, condições epidemiológicas e questões de segurança em diferentes destinos de estudo, ambiente político e vários outros fatores. Isso pode enfraquecer a posição dos atuais líderes no mercado global de educação e permitir que novos atores tomem seu nicho.

Desse modo, o presente trabalho científico, com base na ausência de um caminho claro e respaldado para o processo de internacionalização das Universidades Públicas Brasileiras, buscou entregar da forma mais cristalina possível um verdadeiro plano de internacionalização (multiformas), podendo ser aproveitado de várias formas dentro das IES. Sugere-se com base nas premissas elencadas no último tópico, a criação de: a) plano de internacionalização; b) inclusão do plano no regimento interno ou no próprio estatuto das Universidades; c) Assessoria de Relações Internacionais ou a Pró-Reitoria de Internacionalização; d) criação de regimento próprio; e, e) criação das comissões de avaliação para a internacionalização e comissão especial de cooperação internacional. Com isso, define-se no presente artigo científico a importância do tema a nível de desenvolvimento institucional e nacional, dado os vários ganhos que a sociedade obtém com o desenvolvimento educacional. Portanto, a partir deste trabalho, tem-se a propositura de uma verdadeira ferramenta para que os gestores interessados possam aproveitar todos os pontos aqui exemplificados em relação à internacionalização das universidades.

## REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3/4, p. 290-305. 2007.

AMORIM, G. B.; FINARDI, K. R. Internacionalização do ensino superior e línguas estrangeiras: evidências de um estudo de caso nos níveis micro, meso e macro. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), [S.L.], v. 22, n. 3, p. 614-632, dez. 2017.

AUDY, J; MOROSINI, M. **Inovação, Universidade e Internacionalização: boas práticas na PUCRS**. EdiPUCRS: Rio Grande do Sul, 2010.

BRASIL. **Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Institutos e Universidades Empreendedoras e Inovadoras – FUTURE-SE**. 2nd version. Brasília, 2019b. Disponível em: [http://estaticog1.globo.com/2019/10/16/minuta\\_de\\_anteprojeto\\_de\\_lei\\_\\_futurese\\_\\_gt\\_\\_portaria\\_1701\\_\\_16102019.pdf](http://estaticog1.globo.com/2019/10/16/minuta_de_anteprojeto_de_lei__futurese__gt__portaria_1701__16102019.pdf). Acesso: Feb. 12, 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 286.

BOLOGNA PROCESS. European Higher Education Area. Ministerial Declarations and Communiqués. **Apresenta documentos sobre o Espaço Europeu de Ensino Superior**. 2013.

CAPES. **Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional: Pós-Graduação Stricto Sensu**. Disponível em: [https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020\\_Guia\\_para\\_Aceleracao\\_da\\_Internacionalizacao\\_Institucional.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020_Guia_para_Aceleracao_da_Internacionalizacao_Institucional.pdf). Acesso em: 26 jun. 2022.

CAPES. **A internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela CAPES**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/a-internacionalizacao-nas-ies-brasileiras-pdf>.

CARVALHO, S. B. R. D; ARAÚJO, G. C. D. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 25, n. 01, p. 113-131, mar./2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/QrmFmDCs45s3s75TsMLCR3q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 2 mai. 2022.

ESTATUTO DA UNIRV – Universidade de Rio Verde. De 05 de novembro de 2021, que aprova o estatuto da FESURV - Universidade de Rio Verde (UniRV), Rio Verde, Estado de Goiás, 2021. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/doc01722120220405195718.pdf>.

Acesso em: 27 jun. 2022.

FERREIRA, S.; OLIVEIRA, J. F. A reestruturação da educação superior no Brasil no processo de Nuances: estudos sobre Educação. Ano XVII, v. 17, n. 18, p. 50-67, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 29 jun. 2022.

LEHER, R. **Universidade e heteronomia cultural no capitalismo dependente: um estudo a partir de Florestan Fernandes**. Rio de Janeiro: Consequência, 2018.

LIMA, R. F. **Papel das casas de cultura estrangeira para a implementação das políticas linguísticas no processo de internacionalização da Universidade Federal do Ceará**. Orientadora: Maria Elias Soares. 2021. 114 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

LOURENÇO, R.L.; PETENUCCI, M.E. *Balanced Scorecard* como modelo para implementar a internacionalização na universidade pública. **Dialnet**, v. 19, n. 50, 2022.

LUCE, M. B.; FAGUNDES, C. V.; GONZÁLEZ MEDIEL, O. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 21, n. 2, p. 317-339, jul. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9 ed., reimpr., São Paulo Altas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 30 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Perguntas e respostas do Future-se, programa de autonomia financeira da educação superior**. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/12-noticias/acoes-programas-e-projetos-637152388/78351-perguntas-e-respostas-do-future-se-programa-de-autonomia-financeira-do-ensino-superior>.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento**. 2006. Tese (Livre Docência em Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2006.

MOROSINI, M. C.; NASCIMENTO, L. M. D. Internacionalização da Educação Superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, v. 1, n. 33, p. 1-27, 2017.

MUELLER, C. V. **O processo de internacionalização do ensino superior: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Orientadora: Maria Susana Arrosa Soares. 2013. 74 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Mestrado

em Relações Internacionais, Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

PIRES DA SILVA, W. EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: Um conceito em Construção. **Revista Extensão & Sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2020.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**: Campinas: Autores Associados, 2007.

SCHWARTZMAN, S. *et. al.* **Uma análise sobre o programa Future-se, proposto pelo Ministério da Educação**, 2019. Disponível em: [https://desafiosdaeducacao.com.br/analise-do-programa-future-se/#Sobre\\_os\\_autores](https://desafiosdaeducacao.com.br/analise-do-programa-future-se/#Sobre_os_autores).

SILVA, J. R. S.; FARGONI, E. H. E. Future-se: o ultimato na universidade estatal brasileira. **Educação e Sociedade**, v. 41, 2020.

SILVA JÚNIOR, J. R.; FARGONI, E. H. E. Mundialização da educação superior: Notas sobre economia, produção de conhecimento e impactos na sociedade civil. **Revista Trabalho & Educação**, v. 28, n. 3, p. 35-49, set.–dez, 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TANOUE, A.D.; MORILAS, L.R. A internacionalização do ensino superior no Brasil: um estudo de caso das políticas da Universidade de São Paulo. **Fórum de Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa**, Anais [...], 14p., 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Plano de Implantação de uma política de internacionalização na Universidade Federal Rural de Pernambuco 2018-2022. Recife. 2017. Disponível em: <http://print.ufrpe.br/sites/default/files/Projeto%20de%20Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20UFRPE%202018.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.