

Glauce Maria Martins

**Inovação organizacional no processo de internacionalização da
Universidade de Brasília**

BRASÍLIA - DF

2022

Glauce Maria Martins

Inovação organizacional no processo de internacionalização da Universidade de Brasília

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – ponto focal Universidade de Brasília.

Orientadora:

Prof^a. Dra^a. Leila Maria Da Juda Bijos

Coorientador:

Prof. Dr. Paulo Gustavo Barboni D. Nascimento

BRASÍLIA - DF

2022



Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Mm386i Martins, Glauce Maria
Inovação organizacional no processo de internacionalização
da Universidade de Brasília / Glauce Maria Martins;
orientador LEILA MARIA DA JUDA BIJOS; co-orientador PAULO
GUSTAVO BARBONI DANTAS NASCIMENTO. -- Brasília, 2022.
88 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade
Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) -
Universidade de Brasília, 2022.

1. Internacionalização. 2. Inovação organizacional. 3.
Universidade de Brasília. I. BIJOS, LEILA MARIA DA JUDA,
orient. II. NASCIMENTO, PAULO GUSTAVO BARBONI DANTAS, co
orient. III. Título.

Glauce Maria Martins

Inovação organizacional no processo de internacionalização da Universidade de Brasília

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) – ponto focal Universidade de Brasília.

Orientadora:

Prof^a. Dra^a. Leila Maria Da Juda Bijos

Coorientador:

Prof. Dr. Paulo Gustavo Barboni D. Nascimento

Aprovação em: 30 de novembro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Dra^a. Leila Maria Da Juda Bijos
Membro Titular – Orientadora/Presidente

Dr^a. Paula Meyer Soares
Membro Titular (PROFNIT/ UnB)

Dr. Fred Leite Siqueira Campos
Membro Titular (PROFNIT/ UFSC)

Dr^a. Ana Berenice Peres Martorelli
Membro Titular (Membro do Mercado/UFPB)

Dr^a. Maria Hosana Conceição
Membro Suplente (PROFNIT/UnB)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e vida!

Aos meus professores, pelo incentivo que me deram para eu ter um olhar especial quanto às novas tendências da internacionalização do ensino superior.

Aos meus colegas de curso que, nesse tempo de ensino remoto, me apoiaram a seguir com os estudos, mesmo sem conhecê-los pessoalmente.

Aos amigos e familiares, que me motivaram nessa caminhada... e escutaram, pacientemente, minhas constantes considerações e falas incansáveis sobre o tema de trabalho nos encontros de fim de semana.

À Universidade de Brasília, que implementou o Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), oferecendo uma oportunidade para o aperfeiçoamento do seu quadro de recursos humanos.

EPÍGRAFE

*Por vezes sentimos que aquilo que fazemos
não é senão uma gota de água no mar. Mas
o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.
(Madre Teresa de Calcutá)*

RESUMO

O objetivo do presente estudo consistiu na propositura de uma inovação organizacional no processo de internacionalização da Universidade de Brasília (UnB), avaliando a sua implementação a partir das diretrizes da Política de Internacionalização, do período 2018-2022, e do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente. Foi analisado o contexto da internacionalização no qual a Instituição de Ensino Superior (IES) está inserida, bem como a necessidade de promover a internacionalização conforme estabelecido no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil, considerando a IES como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT). Considerando o painel da inovação e internacionalização da UnB, foi realizada uma pesquisa exploratória, que consistiu no levantamento de informações sobre o desenvolvimento do seu processo de internacionalização. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa para que fosse possível identificar o *status* de internacionalização da UnB e compará-lo a um modelo de internacionalização *at home*, conforme a caracterização teórica proposta por Jane Knight (1994, 2003, 2005, 2020). Observou-se que estão em curso diretrizes para a ampliação dos programas de mobilidade acadêmica e estabelecimento de novas redes de cooperação acadêmica, bem como a preocupação em melhorar a estrutura de serviços internos para acolher os visitantes internacionais e a implementação de ações que promovam o multilinguismo no campus. Identificaram-se as vantagens do processo de internacionalização *at home*, avaliando a sua eventual implementação na UnB.

Palavras-chave: internacionalização; inovação organizacional; Universidade de Brasília.

ABSTRACT

The objective of the present study was to propose an organizational innovation in the internationalization process of the University of Brasília (UnB), evaluating its implementation based on the guidelines of the Internationalization Policy, for the period 2018-2022, and the current Institutional Development Plan. The context of internationalization in which the Higher Education Institution (HEI) is inserted was analyzed, as well as the need to promote internationalization as established in the Legal Framework for Science, Technology and Innovation in Brazil, considering the HEI as a Scientific, Technological Institution and Innovation (ICT). Considering UnB's innovation and internationalization panel, exploratory research was carried out, which consisted of gathering information on the development of its internationalization process. The collected data were analyzed qualitatively so that it was possible to identify the internationalization status of UnB and compare it to an at-home internationalization model, according to the theoretical characterization proposed by Jane Knight (1994, 2003, 2005, 2020). It was observed that directives are in progress for the expansion of academic mobility programs and the establishment of new academic cooperation networks, as well as the concern to improve the structure of internal services to welcome international visitors and the implementation of actions that promote multilingualism. on campus. The advantages of the at home internationalization process were identified by evaluating its possible implementation at UnB.

Keywords: internationalization; organizational innovation; University of Brasilia.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa de publicações com as palavras-chave no Portal de Periódicos da CAPES entre 2006 e 2022	18
Tabela 2 - Avaliação CAPES sobre os cursos de pós-graduação da UnB referente ao quadriênio 2017-2020.....	24
Tabela 3 - <i>Ranking</i> das melhores universidades brasileiras, classificação geral - RUF 2019	26
Tabela 4 - <i>Ranking</i> das melhores universidades brasileiras por indicadores de inovação - RUF 2019.....	27
Tabela 5 - <i>Ranking</i> das melhores universidades do mundo - THE 2021	28
Tabela 6 - <i>Ranking</i> das melhores universidades do Brasil - THE 2021	29
Tabela 7 - <i>Ranking</i> das melhores universidades do mundo - Webometrics 2022.....	30
Tabela 8 - <i>Ranking</i> das melhores universidades brasileiras - Webometrics 2022	30
Tabela 9 - Indicadores DPI para T&T e inovação.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Publicações com as palavras-chave: internacionalization and higher education Web of Science (2022)	17
GRÁFICO 2 - Número de citações e publicações ao longo do tempo - Web of Science (2022).....	18
GRÁFICO 3 - Publicações e citações de Jane Knight - Web of Science (2022)	19
GRÁFICO 4 - Publicações e citações de Altbach, Philip G. - Web of Science (2022).....	20
GRÁFICO 5 - Publicações e citações de Altbach, Philip G. e Jane Knight - Google Acadêmico (2022)	20
GRÁFICO 6 - Indicadores internacionais do DPG/UnB.....	47
GRÁFICO 7 - Indicadores internacionais do DPI/UnB.....	48
GRÁFICO 8 - Alunos estrangeiros regulares nos cursos de graduação e pós-graduação da UnB, no 2º semestre de 2020 - por continente (Relatório de Gestão UnB 2021)	50
GRÁFICO 9 - Mobilidade acadêmica internacional - Graduação (2017 a 2021)	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da metodologia científica.....	42
Quadro 2 - Indicadores internacionais da Secretaria de Assuntos Internacionais (INT/UnB): cooperação internacional	51
Quadro 3 - Indicadores internacionais da Secretaria de Assuntos Internacionais (INT/UnB): serviços e matriz curricular.....	52
Quadro 4 - Ações administrativas e pedagógicas para o processo de internacionalização "em casa" da UnB.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ACNUR:** Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados
- ALUP:** Associação das Universidades de Língua Portuguesa
- ANDIFES:** Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
- AUGM:** Associação de Universidades do Grupo de Montevidéu
- BRAFITEC:** *Brasil France Ingénieur Tecnologia*
- CAPES:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- DPG:** Decanato de Pós-Graduação
- DPI:** Decanato de Pesquisa e Inovação
- EaD:** Ensino a Distância
- GCUB:** Grupo de Cooperação Internacional de Universidades Brasileiras
- ICT:** Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação
- MARCA:** Programa de Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Acreditados
- Mercosul:** Mercado Comum do Sul
- MRE:** Ministério de Relações Exteriores
- IES:** Instituição de Ensino Superior
- INT:** Secretaria de Assuntos Internacionais
- ISI:** *Institute for Scientific Information*
- OMS:** Organização Mundial da Saúde
- PDI:** Programa de Desenvolvimento Institucional
- PEC-G:** Programa de Estudantes Convênio-Graduação
- PI:** Propriedade Intelectual
- PNPD:** Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- PPGs:** Programas de Pós-Graduação
- PPI:** Projeto Político Pedagógico Institucional
- PrInt:** Programa Institucional de Internacionalização da CAPES
- PROFNIT:** Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
- RUF:** *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo
- RICIDIL:** Rede de Investigação e Cooperação Interinstitucional sobre Diversidade Linguística
- STF:** Supremo Tribunal Federal



THE: *Times Higher Education World University Rankings*

TT: Transferência de Tecnologia

UnB: Universidade de Brasília

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNICAMP Universidade de Campinas

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

USP: Universidade de São Paulo

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.2. OBJETIVOS	15
2. DISCUSSÃO SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES	16
2.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.2. PERSPECTIVAS DOS <i>RANKINGS</i> UNIVERSITÁRIOS	25
2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO “EM CASA” (<i>AT HOME</i>), LOCAL	35
2.4. NORMATIVAS SOBRE PESQUISA, INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES NO BRASIL	38
3. METODOLOGIA	41
4. PANORAMA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UnB	44
4.1. VOCAÇÃO UNIVERSITÁRIA INOVADORA	44
4.2. INDICADORES INTERNACIONAIS	46
4.3. COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL	53
5. MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	59
5.1. CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT	59
5.2. INICIATIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO “EM CASA” PARA A UnB	62
6. RESULTADOS ALCANÇADOS	69
7. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS	71
8. REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)	79
APÊNDICE B – Modelo de Negócios (CANVAS)	82
ANEXO A – UnB nos <i>rankings</i> nacionais e internacionais	84



1. INTRODUÇÃO

Por que uma universidade deve internacionalizar-se? Eis a questão de como realizar a gestão de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que se depara com novos desafios e necessidade de adaptação às novas tendências pedagógicas, influenciada pelas efervescentes situações políticas, culturais e socioeconômicas globais e atuais (MORROSINI, 2016), mas mantendo-se firme nos princípios de universalização do ensino, acessível a todos os que o desejam.

O debate sobre os proveitos que uma universidade internacionalizada pode conceder à sua comunidade acadêmica, considerando o papel que desempenha nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, pode consistir em fomentar o ecossistema da educação com formação profissional de excelência, engendrando a difusão do conhecimento científico.

Da perspectiva institucional, a internacionalização pode fortalecer o prestígio das universidades para a sociedade. Jane Knight, importante pesquisadora no tema internacionalização universitária, docente do Instituto de Estudos em Educação da Universidade de Ontário, no Canadá, já apresentava, em 2014, em entrevista ao jornal brasileiro Extra Classe¹, a importância do processo de internacionalização de uma universidade como estratégia para destacar a instituição em *rankings* internacionais e regionais, a fim de promover o *status* acadêmico.

A disseminação dos *rankings* de universidades pode concorrer à promoção da concorrência não só por *status*, mas também por qualidade de ensino, atraindo novas parcerias e projetos interinstitucionais, bem como fomentando a mobilidade acadêmica na recepção e no envio de pesquisadores e alunos internacionais (KNIGHT, 2005).

No processo de avaliação das universidades feito por instituições que classificam o desempenho acadêmico em nível internacional ou regional, observam-se requisitos que procuram avaliar o grau de internacionalização da instituição considerando, entre outros requisitos, os números referentes a patentes depositadas, publicações internacionais de docentes, projetos de coautoria com pesquisadores estrangeiros, mobilidade acadêmica e internacionalização curricular.

¹Entrevista completa com a pesquisadora Jane Knight se encontra disponível em: <https://www.extraclasse.org.br/geral/2014/07/universidades-apostam-na-internacionalizacao/>. Acesso em: 15 set.2022.



A propositura do presente estudo começou com a experiência profissional da autora que tem formação em Relações Internacionais e atuou na Secretaria de Assuntos Internacionais da Universidade de Brasília (INT/UnB), desde 2008, desempenhando funções nas Coordenações de Mobilidade, Acordos e Missões Internacionais.

Ao participar da organização de programas de mobilidade acadêmica e em negociação de convênios de cooperação internacional, a autora observou que o processo de internacionalização da Universidade está em desenvolvimento conforme as diretrizes da Política de Internacionalização, para o período 2018-2022, e do Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o mesmo período.

Não obstante, a autora ressalta que se fazem necessários ajustes internos (*at home*), locais na Universidade, para aperfeiçoar este processo de internacionalização, adequando suas ações administrativas para estabelecer redes estratégicas de pesquisa, ensino e cooperação internacional a fim de promover uma efetiva política educacional inclusiva, multicultural e internacional.

1.1. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Analisando a execução dos indicadores de internacionalização propostos no referido PDI/UnB, avaliando a política institucional para a internacionalização da Universidade, suas estratégias programáticas quanto ao fomento de programas acadêmicos, redes de pesquisas científicas internacionais e suas estratégias organizacionais quanto às operações de planejamento e serviços para a comunidade acadêmica, observou-se ser possível propor um modelo de internacionalização em casa, com adequações de novos serviços para a comunidade nacional e internacional, a fim de promover uma efetiva política educacional inclusiva, multicultural e internacional.

Considerou-se, então, como problema de pesquisa quais inovações organizacionais seriam necessárias para que a política de internacionalização da UnB fosse mais eficiente e produzisse resultados para melhorar seus indicadores, atingindo a sua missão institucional.

Por meio da proposta do mestrado profissional desenvolvido pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia



(PROFNIT), foi mister pesquisar novas diretrizes para a promoção da internacionalização da UnB, considerando haver lacunas práticas para viabilizá-la, podendo ser preenchida com as considerações apresentadas nesse Relatório Técnico como Trabalho de Conclusão de Curso.

1.2. OBJETIVOS

A partir do referido contexto, o objetivo geral deste projeto consistiu em propor inovação organizacional no processo de internacionalização da UnB, a partir das avaliações a serem feitas sobre os desdobramentos da Política de Internacionalização em curso e sobre os programas de intercâmbios e serviços oferecidos para a comunidade acadêmica – docentes, discentes, técnicos tanto nacionais como internacionais.

Quanto aos objetivos específicos, esperou-se:

- a) identificar o contexto da internacionalização das IES para compreender os fundamentos do processo de internacionalização fomentado, a partir dos anos 1990, pela nova ordem internacional, pós-Guerra Fria;
- b) avaliar a implementação do processo de internacionalização da UnB a partir de 2018, conforme as diretrizes da Política de Internacionalização, do período 2018-2022, e do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente;
- c) comparar o processo de internacionalização da UnB com o modelo proposto por KNIGHT (1994, 2003, 2005, 2000), apresentando pontos negativos e positivos dessas ações internacionais e sugestões de boas práticas.

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. Sendo conseguinte à seção de Introdução, o segundo e terceiro capítulos apresentam, respectivamente, o referencial teórico e a metodologia da pesquisa realizada. O quarto capítulo apresenta considerações sobre o processo de cooperação acadêmica da UnB e o quinto capítulo apresenta a proposição de boas práticas para fomentar a internacionalização em casa para a UnB. Nos capítulos finais, cinco e seis, expõem-se os resultados encontrados e as perspectivas futuras do tema abordado no estudo.



2. DISCUSSÃO SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

2.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Observou-se que os estudos e o debate sobre o processo da internacionalização da educação superior vêm sendo fomentados, na academia, desde o início dos anos 1990 (MOROSINI, 2006), bem como na produção literária disponível nas redes e portais de periódicos destacáveis.

Na pesquisa sobre revisão bibliográfica para a elaboração desta pesquisa, foi realizada uma coleta de dados sobre o tema a partir do mecanismo de busca do Portal de Periódicos da CAPES e do *Web of Science do Institute for Scientific Information (ISI)*. Cabe ressaltar as considerações de Johan; Kruger; Minello (2018) sobre a *Web of Science*:

A *Web of Science* consiste em uma base multidisciplinar que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas. É também um índice de citações na web, na qual além de identificar as citações recebidas, referências utilizadas e registros relacionados, se pode analisar a produção científica com cálculo de índices bibliométricos e o percentual de autocitações, assim como a criação de rankings por inúmeros parâmetros. A base possui atualmente mais de 9.000 periódicos indexados (CAPES, 2015), a partir de 2012 o conteúdo foi ampliado com a inclusão do Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S); Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH) (JOHAN; KRÜGER; MINELLO, 2018, p. 131).

Para realizar a pesquisa de dados bibliográficos, foram utilizadas buscas com as palavras-chave: globalização, ensino superior, internacionalização, universidade, política e inovação, delimitando a coleta de dados no período de 2006 a 2022. Com efeito, a pesquisa dividiu-se em três etapas.

A primeira etapa consistiu em digitar as palavras-chave: internacionalização e educação superior e, dessa forma, levantar informações quanto ao número de publicações, áreas temáticas, tipos de documentos, ano e idioma das publicações e autores. É de se compreender a diversidade de dados obtidos, se fazendo necessário afinar a pesquisa.

Na segunda etapa, foram identificadas outras palavras-chave a serem combinadas com internacionalização e educação superior como: universidade, inovação, indicadores internacionais e política. Procurou-se combiná-las de forma que pudessem refinar a pesquisa bibliográfica. Assim, foram feitas buscas com os pares de palavras-chave: internacionalização e universidade /internacionalização e

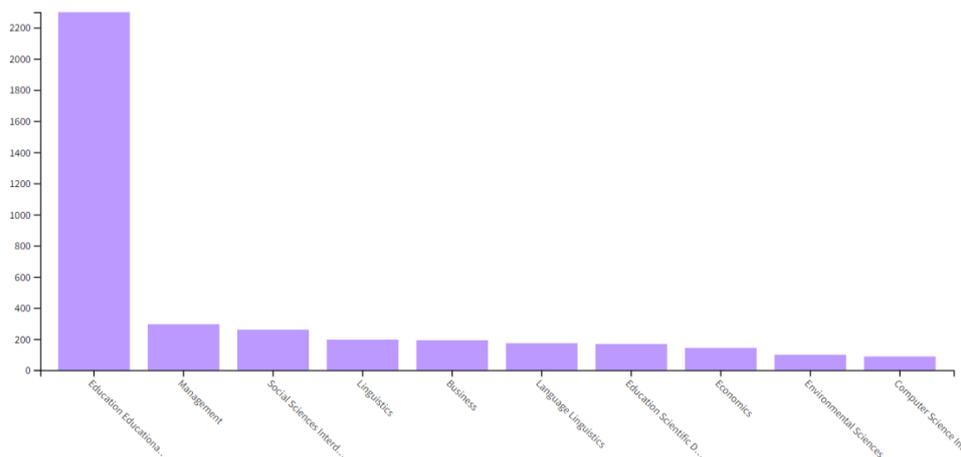
inovação / internacionalização e indicadores internacionais /internacionalização e política/ internacionalização, universidade e indicadores internacionais.

Na terceira etapa, realizou-se a análise das publicações levantadas e seleção para leitura e referências teóricas. Foram elencados autores que apresentam diversas citações e artigos no tema da pesquisa.

Com as palavras-chave internacionalização e educação superior foram encontrados os seguintes dados:

- a) no Portal da CAPES, foram levantados 1758 artigos, 12 livros e 3 dissertações, sendo 367 disponíveis na plataforma *Scielo Brazil*. Dessas publicações, 1085 estão no idioma inglês, 1062 em português e 288 em espanhol². De acordo com Morosini (2006) e Stallivieri (2017), ainda se faz necessário prescrutar os estudos sobre internacionalização da educação superior, ampliando o debate e incrementando novas perspectivas e abordagens sobre esse tema na literatura brasileira.
- b) no *Web of Science*, realizou-se uma pesquisa com as palavras-chave: *internationalization and higher education*, encontrando-se 4,233 resultados, dos quais 2854 são artigos, com maior relevância na categoria *Education*, de acordo com o Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Publicações com as palavras-chave: *internationalization and higher education*. Web of Science (2022)

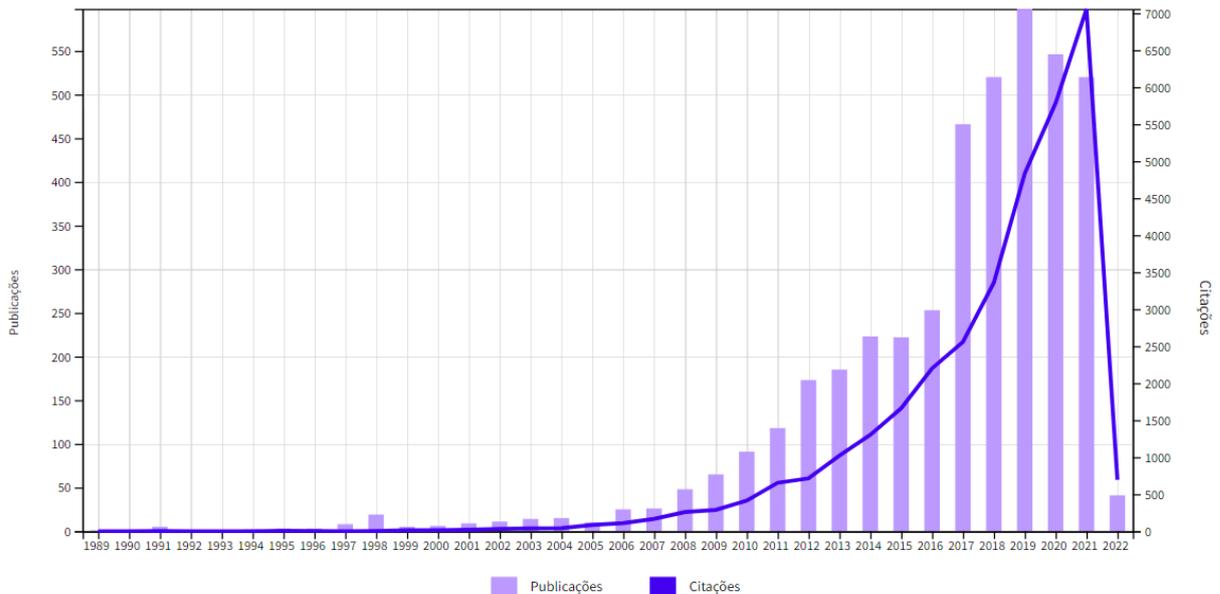


Fonte: *Web of Science* (2022).

² O debate sobre internacionalização do ensino superior ainda precisa ser fomentado na academia, considerando a importância do tema. Conforme Morosini (2006), as publicações se concentram em estudos de casos que se relacionam com o tema, mas não na amplitude da discussão sobre novos referenciais teóricos.

Observou-se uma relevância de artigos encontrados na categoria *Education* que se destacam em comparação com outros temas correlacionados com a palavra-chave *internationalization*. Ressalta-se o número de citações e publicações ao longo do tempo, no Gráfico 2, quanto ao tema internacionalização e educação superior.

GRÁFICO 2 - Número de citações e publicações ao longo do tempo. *Web of Science* (2022)



Fonte: *Web of Science* (2022).

A partir das combinações das palavras-chave: internacionalização e universidade/ internacionalização e inovação / internacionalização e indicadores internacionais / internacionalização e política/ internacionalização, universidade e indicadores internacionais foram encontrados os dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Pesquisa de publicações com as palavras-chave no Portal de Periódicos da CAPES entre 2006 e 2022

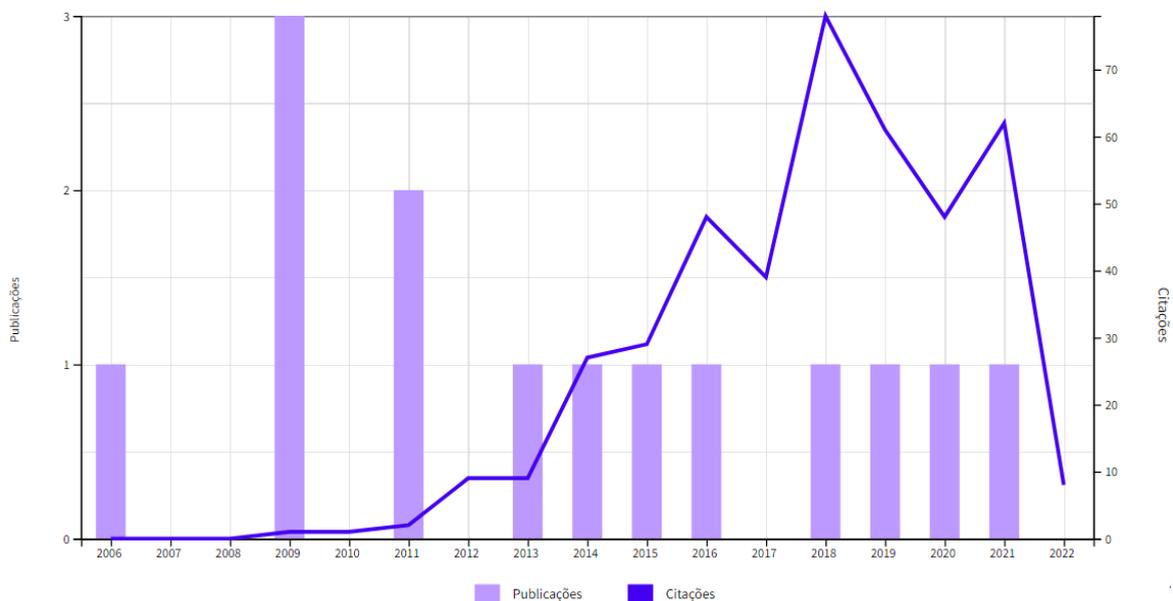
Palavras-chave	artigos	dissertações	SciELO Brasil	Idioma		
				Inglês	Português	Espanhol
Internacionalização e universidade	4.431	11	982	2.763	2.525	907
Internacionalização e inovação	1.695		363	936	1023	348
Internacionalização e política	3.216	7		1817	1923	717
Internacionalização e indicadores internacionais	987	214		525	663	188

Internacionalização e universidade e indicadores internacionais	166	91	108	42	
Internacionalização e universidade e indicadores internacionais e política	89	6	53	62	11

Fonte: Elaborada pela autora, a partir da pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES (2022).

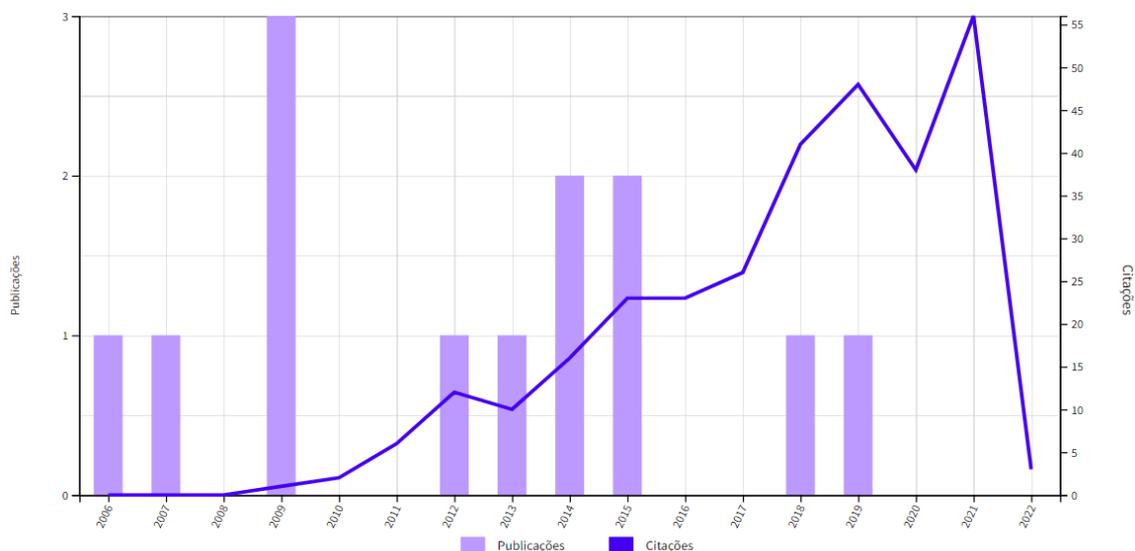
Entre todas as buscas de dados, observou-se a referência a pesquisadores do tema do projeto, conforme Gráficos 3, 4 e 5. Os principais autores são de diversas instituições de ensino no Brasil e exterior. Jane Knight é professora na Universidade de Toronto no Canadá e sua pesquisa se concentra na dimensão internacional do ensino superior; Altbach, Philip G. é o diretor fundador do *Boston College Center for International Higher Education*, com diversas publicações desde os anos 1990.

GRÁFICO 3 - Publicações e citações de Jane Knight. *Web of Science* (2022)



Fonte: *Web of Science* (2022).

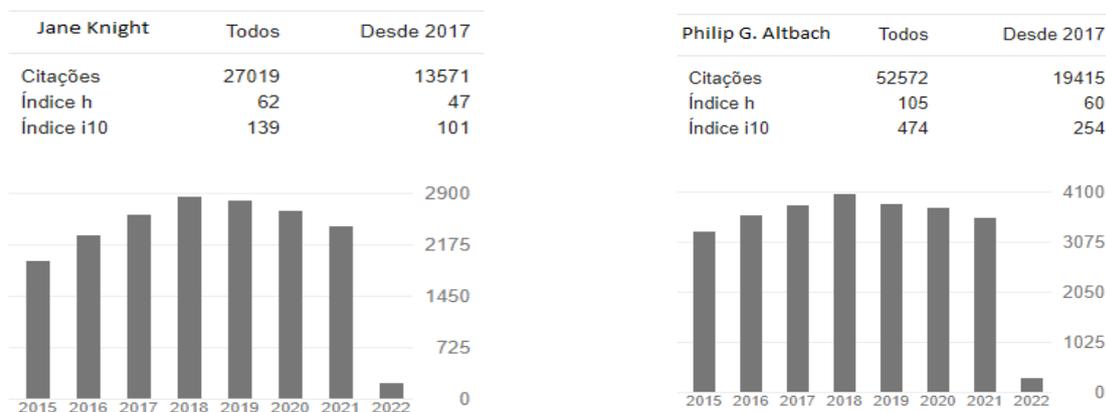
Ressalta-se que as citações feitas, conforme analisado na *Web of Science* (2022), sobre os artigos da pesquisadora Jane Knight, na área da internacionalização do ensino superior, aumentaram consideravelmente a partir de 2011.

GRÁFICO 4 - Publicações e citações de Altbach, Philip G. *Web of Science* (2022)


Fonte: *Web of Science* (2022).

As citações sobre os artigos de Altbach também apresentam um aumento relevante, com o debate sobre a importância da internacionalização do ensino superior na academia.

GRÁFICO 5 - Publicações e citações de Altbach, Philip G. e Jane Knight. Google Acadêmico (2022)



Fonte: Google Acadêmico (2022).

Os estudos sobre internacionalização das IES vêm se intensificando e analisam as políticas institucionais e ações internacionais estabelecidas pela universidade. Conforme estudos de Miranda; Stallivieri (2017) sobre o processo de internacionalização do ensino superior, observa-se:

O Brasil vive um momento em que a discussão sobre a necessidade da internacionalização da educação superior atinge um momento crucial, quando estão envolvidos os principais atores desse processo, como órgãos



de governo, agências de fomento e entidades que representam a área da educação no país (MIRANDA; STALLIVIERI, 2017, p.592).

Desta forma, a pesquisa foi realizada a partir da sistematização de conceitos sobre processos de internacionalização de IES abordados pelos seguintes autores: Altbach (2001, 2004), Stallivieri (2002, 2009, 2006, 2017), Morosini (2006), Qiang (2003) e Knight (1994, 2003, 2005, 2020).

Conforme Altbach (2004), a internacionalização é definida também como cooperações internacionais relacionadas à educação, sendo um processo na universidade como um todo de relações universitárias, além da nação. Em consonância, Morosini (2006) considera que o embasamento teórico sobre internacionalização pressupõe que a transnacionalização universitária, acelerada globalização, torna dinâmico o processo de formulação de políticas educacionais públicas estatais e não estatais.

De acordo com Qiang (2003), a educação superior não deve voltar-se exclusivamente para a perspectiva do contexto nacional onde está inserida e suas funções não podem estar direcionadas somente às demandas da sociedade a qual pertence. A IES deve voltar-se para o campo internacional para estabelecer vínculos de cooperação e intercâmbio com diferentes entidades parceiras.

A IES deve formar, capacitar pessoas para desenvolverem suas atividades profissionais em diversas instituições e empresas pelo mundo. Não obstante, esses profissionais podem circular por diversos países saindo de suas origens para se integrarem a novas demandas de emprego e, por conseguinte, novas culturas (QIANG, 2003).

O conceito referencial utilizado como modelo na análise do processo de internacionalização da UnB foi o abordado por Jane Knight, inicialmente apresentado em 1994, e desenvolvido por ela em estudos e publicações subsequentes (2003, 2005, 2020), que considera a internacionalização como um processo de ciclo contínuo com a propriedade de permitir a integração da dimensão internacional no ambiente e nas ações da universidade³.

³ Miura observa que o modelo de internacionalização da IES, apresentado por Knight, se destaca em comparação com outros modelos devido a sua particularidade: “dentre os vários modelos, o de autoria de Knight (1994) enfatiza o processo de delineamento, implementação e acompanhamento das estratégias de internacionalização” (MIURA, 2006, p. 317).

A autora desse modelo apresenta seis etapas do referido processo que contribuem para a internacionalização das IES, a saber: conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço (KNIGHT, 1994). No quinto capítulo, pode-se observar o detalhamento dessas etapas e como se encontra a UnB nesse ciclo de internacionalização apresentado por Knight.

A pesquisadora canadense ainda destaca que as IES devem estabelecer suas estratégias programáticas e organizacionais de internacionalização observando suas características particulares e distintivas em consonância com a missão e os fundamentos que promovem este processo (KNIGHT, 2004).

Quanto às estratégias programáticas, destaca-se o desenvolvimento de programas acadêmicos, atividades extracurriculares, pesquisas e colaboração científica. No tocante às estratégias organizacionais, ressalta-se a gestão de governança e de recursos humanos na IES, bem como gestão operacional de comunicação interna/externa e na oferta de serviços aos visitantes internacionais (KNIGHT, 2004).

Ressalta-se que a cultura organizacional da IES deve fundamentar-se nas etapas indicadas para assim promover ações de internacionalização dentro e fora da universidade, alterando sua estrutura curricular e administrativa, seus regimes acadêmicos e suas relações com outras IES que cooperam com seus projetos (KNIGHT, 2005).

Assim, observou-se que, com base nesses referenciais teóricos, entre outros que possam ser registrados numa revisão bibliográfica complementar, poderão ser descritos os principais conceitos que caracterizam a internacionalização na UnB, bem como considerar uma universidade internacional de acordo com o desenvolvimento do ensino a distância (EaD) e a diminuição das fronteiras geográficas com a globalização, abordados por Duarte *et al.*(2012) e Knight (2003), bem como os serviços acadêmicos e administrativos que oferecem a sua comunidade acadêmica, observados em Barbosa; Neves (2020).

O papel empreendedor que possa desempenhar a IES em suas ações internacionais é destacável, conforme os estudos de Rodrigues e Tontini (2007). Cabe destacar que estes autores ressaltam o papel da universidade em se desempenhar como “disponibilizadora” de educação e conhecimento, sendo sua razão de existir é formar indivíduos para as organizações (RODRIGUES; TONTINI, 2007).

As iniciativas compreendidas dentro das ações internacionais de uma IES, conforme Duarte *et al.* (2012), consistem também no desenvolvimento de programas acadêmicos que visem à mobilidade de estudantes e do corpo técnico; estudo de idiomas; participação e colaboração em pesquisa, seminários e conferências internacionais; programas de educação a distância; bem como a realização de parcerias acadêmicas e cooperação internacional. Da mesma forma, essas ações são consideradas por Pessoni (2017), iniciativas que fomentam o encadeamento da internacionalização de uma IES internacionalizada.

Considera-se que Miura (2006) salienta uma nova função das IES que, não somente deve promover a formação profissional para atender demandas da sociedade, mas também deve atuar na produção de pesquisas e produtos que fomentem a inovação em múltiplas áreas, admitindo-se como ator central na nova sociedade do conhecimento.

Com a cooperação internacional, segundo Stallivieri (2017), as IES promovem a internacionalização com a finalidade de haver um reconhecimento e visibilidade internacional, atraindo assim professores, pesquisadores renomados e alunos internacionais. Dessa forma, observa-se que as ações cooperativas acabam por decorrer dos movimentos globais e principalmente da mobilidade de indivíduos em busca de qualificações profissionais.

No entanto, não existindo uma sistematização ordenada e frequente desse movimento nas IES, torna-se iminente um mapeamento de atividades que possam diagnosticar a efetiva internacionalização na instituição em questão.

Os dados específicos sobre os tipos programas de intercâmbio, acordos de cooperação da UnB, coordenados pela Secretaria de Assuntos Internacionais (INT), foram observados conforme as informações publicadas no portal da INT, documentos oficiais, anuários estatísticos e relatórios de gestão da UnB.

Vale ressaltar que tal discussão também está alinhada à pesquisa elaborada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 2017, sobre a situação da internacionalização das IES no país, realizada por meio de uma consulta destinada às referidas instituições que têm programas de pós-



graduação *stricto sensu* com notas⁴ de 3 a 7. O fundamento desta pesquisa pautou-se em como se encontrava o processo de internacionalização da IES e como está sendo desenvolvido cada projeto de internacionalização (CAPES, 2017). Os resultados apresentados consistem em que as IES devem desenvolver iniciativas e projetos que viabilizem a construção de um ambiente universitário internacionalizado.

Frisa-se que a UnB obteve na avaliação da CAPES referente ao recente quadriênio (2017-2020), conforme dados da Tabela 2, um aumento dos programas com nota 5, passando de 17 para 33 cursos, enquanto que na avaliação do quadriênio anterior (2013-2016) a Universidade apresentava nota 4 na maioria dos seus cursos.

Tabela 2 - Avaliação CAPES sobre os cursos de pós-graduação da UnB referente ao quadriênio 2017-2020

Conceito CAPES	Quadriênio 2013-2016	Quadriênio 2017-2020
A	2 (2%) Cursos recém-criados	2 (2%) Cursos recém-criados
2	-	-
3	18 (21%)	12 (13%)
4	33 (39%)	29 (32%)
5	17 (20%)	33 (36%)
6	10 (12%)	11 (12%)
7	5 (6%)	4 (4%)
Programas avaliados	85	91
<small>(Não estão inclusos os PPG's em rede e inativos)</small>		

Fonte: SECOM, 2022.

Deste modo, ressalta-se a ponderação da reitora da UnB sobre este considerável avanço:

Sabemos que ainda temos espaço para avançar mais, e continuaremos dando todo o apoio aos programas, mas podemos dizer com segurança que

⁴ A escala de notas/ conceitos, correspondente à avaliação dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* feita pela CAPES, varia de 1 a 7. Os conceitos 6 e 7 expressam excelência constatada em nível internacional e apenas os programas que apresentam doutorado podem aspirá-los. O conceito 5 vale “muito bom” e expressa excelência nacional, enquanto que os conceitos 4 e 3 valem “bom” e “regular, respectivamente. RIBEIRO, J.R. Para que serve a avaliação da Capes. Portal Gov.br. 2007. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/Artigo_18_07_07.pdf . Acesso em: 15 set.2022.



o resultado, fruto da qualidade e do esforço coletivo de toda a Universidade durante décadas, é mais uma demonstração de que a UnB se posiciona de maneira inequívoca entre as instituições brasileiras de ensino superior com destaque na pesquisa avançada e formação de mestres e doutores de alto nível”, avalia a reitora Márcia Abrahão (ASCOM, UnB Notícias, 2022, p.1).

2.2. PERSPECTIVAS DOS *RANKINGS* UNIVERSITÁRIOS

Uma IES que tenha perspectivas vanguardistas de vir a ser referência nacional, e também internacional, sendo destacada nos *rankings* das melhores universidades, por meio da formação de seus discentes com excelente nível profissional e com a devida qualificação do seu corpo docente e técnico, deve manter o foco no modo de como oferecer seus serviços acadêmicos e administrativos eficientes para promover a integração e a inclusão de toda a comunidade acadêmica, seja ela composta por cidadãos nacionais ou estrangeiros.

Assim, a IES que tenha por objetivo a excelência acadêmica deve envidar esforços estratégicos e inovadores para fomentar uma política pedagógica que promova a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, para que se posicione positivamente nos *rankings* universitários e consiga promover o conhecimento científico como forma de produzir benefício social, econômico e intelectual para a sociedade.

Observa-se, por conseguinte, que universidades que promovem um efetivo plano de internacionalização tendem a se destacar nos *rankings* internacionais e regionais.

As 10 melhores universidades do Brasil, de acordo com o *Ranking* Universitário da Folha de São Paulo (RUF, 2019), apresentam índices de internacionalização consideráveis. O RUF 2019 apresenta uma avaliação das universidades do país, públicas e privadas, estabelecendo uma classificação entre elas, avaliando requisitos como ensino, pesquisa, mercado inovação e internacionalização.

Destacam-se nos primeiros lugares a Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade de Campinas (UNICAMP), no 2º e 9º lugar respectivamente quanto à classificação de internacionalização (Tabela 3). A Universidade de Brasília se encontra na 9ª posição geral e na 13ª quanto à internacionalização.

Tabela 3 - *Ranking* das melhores universidades brasileiras, classificação geral. RUF 2019

Rank	critérios	Ensino	Pesquisa	Mercado	Inovação	Internacionalização	
	Universidade	Posição / nota	Posição / nota	Posição / nota	Posição / nota	Posição / nota	Nota final
1º	USP Universidade de São Paulo	4º 31,10	1º 1,63	1º 18,00	7º 3,46	2º 3,83	98,02
2º	UNICAMP Universidade Estadual de Campinas	2º 31,39	2º 41,34	10º 17,16	2º 3,64	9º 3,56	97,09
3º	UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro	4º 31,10	5º 40,54	4º 17,72	1º 3,86	4º 3,78	97,00
4º	UFMG Universidade Federal de Minas Gerais	1º 31,47	7º 40,27	2º 17,91	5º 3,53	11º 3,54	96,72
5º	UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul	3º 31,17	3º 40,69	12º 16,97	14º 3,30	10º 3,55	95,68
6º	UNESP Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	14º 28,56	6º 40,38	7º 17,44	26º 2,92	18º 3,37	92,67
7º	UFSC Universidade Federal de Santa Catarina	8º 30,41	8º 39,61	25º 15,75	16º 3,21	8º 3,60	92,58
8º	UFPR Universidade Federal do Paraná	9º 30,16	12º 38,10	12º 16,97	3º 3,60	29º 3,19	92,02
9º	UnB Universidade de Brasília	6º 30,60	11º 38,19	23º 15,94	24º 2,98	13º 3,50	91,21
10º	UFPE Universidade Federal de Pernambuco	12º 29,01	17º 36,73	7º 17,44	13º 3,33	23º 3,26	89,77

Fonte: RUF 2019.

Quanto ao critério “inovação”, observa-se que o RUF 2019 avaliou os indicadores de patentes depositadas por IES brasileiras (Tabela 4), tendo-se como resultado nos três primeiros lugares respectivamente, a USP, a UNICAMP e a UFMG, enquanto que a UnB ficou na 18º posição.

Tabela 4 - *Ranking* das melhores universidades brasileiras por indicadores de inovação. RUF 2019

Classificação geral	IES	Patente depositada (Posição/ nota)	Artigos em colaboração com empresas (Posição/ nota)	Nota final
7º	USP Universidade de São Paulo	1º 2,00	44º 1,46	3,46
2º	UNICAMP Universidade Estadual de Campinas	2º 1,99	29º 1,65	3,64
5º	UFMG Universidade Federal de Minas Gerais	3º 1,97	36º 1,56	3,53
3º	UFPR Universidade Federal do Paraná	4º 1,96	30º 1,64	3,60
14º	UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul	5º 1,95	53º 1,35	3,30
1º	UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro	6º 1,93	7º 1,93	3,86
28º	UFC Universidade Federal do Ceará	7º 1,92	82º 0,99	2,91
26º	UNESP Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	8º 1,91	80º 1,01	2,92
59º	UFPB Universidade Federal da Paraíba	9º 1,89	131º 0,38	2,27
13º	UFPE Universidade Federal de Pernambuco	10º 1,88	45º 1,45	3,33
15º	UFBA Universidade Federal da Bahia	11º 1,87	52º 1,36	3,23
41º	UFPEl Universidade Federal de Pelotas	12º 1,86	104º 0,71	2,57
34º	UFS Universidade Federal de Sergipe	13º 1,84	91º 0,88	2,72
54º	UFRN Universidade Federal do Rio Grande do Norte	13º 1,84	124º 0,46	2,30
16º	UFSC Universidade Federal de Santa Catarina	15º 1,82	50º 1,39	3,21
23º	UTFPR	16º 1,80	66º 1,19	2,99



	Universidade Tecnológica Federal do Paraná			
36º	UFU	17º	88º	2,70
	Universidade Federal de Uberlândia	1,79	0,91	
24º	UNB	18º	65º	2,98
	Universidade de Brasília	1,78	1,20	
4º	UFV	19º	19º	3,54
	Universidade Federal de Viçosa	1,76	1,78	
39º	UFSM	20º	93º	2,60
	Universidade Federal de Santa Maria	1,75	0,85	

Fonte: RUF 2019.

As 10 universidades do mundo mais bem ranqueadas no *Times Higher Education World University Rankings 2021* (THE), conforme Tabela 5, apresentam considerável porcentagem de alunos internacionais, um dos critérios de internacionalização universitária.

Tabela 5 - *Ranking* das melhores universidades do mundo. THE 2021

Rank	University Country/Region	Nº. of FTE Students	Nº. of students per staff	International Students
1	University of Oxford United Kingdom	20,774	11.1	41%
2	Stanford University United States	16,223	7.4	23%
3	Harvard University United States	21,261	9.3	25%
4	California Institute of Technology United States	2,238	6.3	33%
5	Massachusetts Institute of Technology United States	11,276	8.4	34%
6	University of Cambridge United Kingdom	19,370	11.0	38%
7	University of California, Berkeley United States	39,918	19.8	17%
8	Yale University United States	12,910	6.0	20%
9	Princeton University United States	8,091	8.0	23%



10	The University of Chicago United States	14,292	5.9	31%
----	--	--------	-----	-----

Fonte: *Higher Education World University Rankings 2021*.

As 10 universidades brasileiras melhor ranqueadas no *Times Higher Education World University Rankings 2021* (THE), de acordo com a Tabela 6, também apresentam porcentagem de alunos internacionais, porém dez vezes inferior em comparação com as instituições internacionais.

Tabela 6 - *Ranking* das melhores universidades do Brasil. THE 2021

Rank	University Country/Region	No. of FTE Students	No. of students per staff	International Students
201–250	<u>University of São Paulo</u> <u>Brazil</u>	82,961	16.1	4%
401–500	<u>University of Campinas</u> <u>Brazil</u>	29,082	15.6	3%
601–800	<u>Federal University of Minas Gerais</u> <u>Brazil</u>	43,833	12.2	2%
601–800	<u>Universidade Federal do Rio Grande do Sul</u> <u>Brazil</u>	51,830	18.7	1%
601–800	<u>Universidade Federal de Santa Catarina</u> <u>Brazil</u>	38,362	16.1	3%
601–800	<u>Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)</u> <u>Brazil</u>	14,526	5.3	1%
601–800	<u>Universidade Federal de Sergipe</u> <u>Brazil</u>	25,821	15.0	0%
601–800	<u>Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-Rio)</u> <u>Brazil</u>	14,999	19.5	4%
801–1000	<u>University of Brasília</u> <u>Brazil</u>	45,594	14.9	2%
801–1000	<u>Universidade Estadual Paulista (Unesp)</u> <u>Brazil</u>	38,877	13.8	3%

Fonte: *Higher Education World University Rankings 2021*.

De acordo com *Webometrics Ranking of World Universities 2022* (Tabela 7), as 10 melhores universidades, entre as quase 12 mil universidades avaliadas em todo o mundo, destacam-se instituições em comum com *Ranking THE*.

Tabela 7 - *Ranking* das melhores universidades do mundo. *Webometrics 2022*

Ranking	Universidad	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
1	<u>Harvard University</u>	1	1	1
2	<u>Stanford University</u>	3	2	4
3	<u>Massachusetts Institute of Technology</u>	2	4	10
4	<u>University of California Berkeley</u>	4	3	18
5	<u>University of Oxford</u>	14	6	5
6	<u>University of Michigan</u>	8	11	7
7	<u>University of Washington</u>	6	68	9
8	<u>Cornell University</u>	5	15	24
9	<u>Columbia University New York</u>	9	8	15
10	<u>Johns Hopkins University</u>	16	36	8

Fonte: *Webometrics Ranking of World Universities, 2022*.

O *Webometrics Ranking of World Universities 2022* (Tabela 8) recentemente avaliou a UnB na 620ª posição e a considerou como a 8ª melhor universidade brasileira. Entre as federais, a UnB ficou na 6ª posição.

Tabela 8 - *Ranking* das melhores universidades brasileiras. *Webometrics 2022*

Ranking BRASIL	Ranking Mundial	Universidade	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelência (Posición*)
1	72	<u>Universidade de São Paulo USP</u>	132	54	64
2	250	<u>Universidade Estadual de Campinas UNICAMP</u>	350	176	276
3	288	<u>Universidade Federal do Rio de Janeiro</u>	311	282	368



4	346	<u>Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho</u>	577	195	323
5	374	<u>Universidade Federal de Minas Gerais UFMG</u>	437	259	470
6	434	<u>Universidade Federal de Santa Catarina UFSC</u>	376	430	646
7	610	<u>Universidade Federal do Paraná</u>	679	552	801
8	620	<u>Universidade de Brasília UnB</u>	686	485	830
9	636	<u>Universidade Federal Fluminense</u>	651	620	861
10	687	<u>Universidade do Estado do Rio de Janeiro UERJ</u>	810	689	841

Fonte: *Webometrics Ranking of World Universities 2022*.

A citação das produções acadêmicas e dos pesquisadores mais relevantes de uma IES contribui para uma visibilidade mais ampla do conhecimento científico produzido na academia e uma exposição mais influente na *web* captada pelas instituições que elaboram o *ranking* entre IES.

Quanto à avaliação desse *ranking*, ilustram-se com as seguintes considerações:

O *ranking* avalia visibilidade, transparência e excelência acadêmica. A visibilidade tem peso de 50% na avaliação e leva em consideração o número de redes externas que conduzem de volta ao *site* principal da instituição. Transparência, responsável por 10% da nota, considera o número de citações dos dez autores mais relevantes de cada instituição no *Google Acadêmico*. O critério excelência acadêmica, com peso de 40%, avalia o número de artigos entre os 10% mais citados em 26 disciplinas (ASCOM, 2022).

Contudo, Knight (2014) ressalta que um plano de internacionalização não deve ser visto como um plano de *marketing* em busca de *status* e visualização da marca universitária somente, mas como “uma estratégia para integrar uma dimensão internacional, intercultural e global para as metas de ensino, pesquisa e funções, com os serviços de uma universidade” (KNIGHT, 2014, p.1).



Vale, ainda, mencionar o debate que há sobre as avaliações elaboradas pelas entidades que realizam esses *rankings* universitários, conforme as metodologias abordadas.

De acordo com Nunes; Fernandes (2014), considera-se uma polêmica quanto ao sentido e às metodologias estabelecidas pelas instituições avaliadoras das IES, que classificam em *rankings* as melhores universidades, por meio de diversos modelos de classificação, critérios e indicadores.

No que se refere à metodologia dessas avaliações, ressalta-se que não se pode, em uma primeira análise, fazer comparações entre elas, pois cada uma apresenta variados propósitos e metrificações, bem como um número finito de indicadores e, em uma segunda observação, deve-se considerar que as universidades *tops* (e que se encontram sempre bem avaliadas) acabam persistindo nesse grupo das melhores ranqueadas, pois apresentam avaliações que tendem a se retroalimentar de análises anteriores e das perspectivas metodológicas das entidades avaliadoras. Desse modo, vale destacar as ponderações de Nunes e Fernandes:

Os *rankings* criam o efeito de persistência, já que a reputação de uma IES depende, em parte, de suas classificações passadas. Por isso, não adianta querer disputar com as top 25. São e serão universidades que vão figurar, insistentemente, no cume do *ranking* (NUNES; FERNANDES, 2014, p.2).

A observar as categorias dos *rankings* e as metodologias⁵ adotadas, os autores salientam que cada um tem indicadores e objetivos próprios, uns focam em pesquisa, outros em publicações, cursos de pós-graduação com excelência, em números de mobilidade acadêmica ou até mesmo em número de citações ou de prêmios relevantes que a IES tenha em seus dados informativos. Assim, ressalta-se:

As métricas adotadas em *rankings* são problemáticas em vários níveis, porque os pesos escolhidos não são objeto de qualquer justificação teórica.

⁵ Os autores detalham a metodologia dos *rankings* conforme as categorias adotadas pela *European University Association-EUA*: (1) "*Rankings* acadêmicos com o objetivo principal de produzir tabelas classificatórias das universidades (*Academic Ranking of World Universities - ARWU*; *World University Ranking - WUR*; *World's Best Universities Ranking*; *Global Universities Ranking*); (2) *Rankings* que se concentram somente no desempenho da pesquisa, com ou sem tabelas classificatórias (*Leiden Ranking*; *Performance Rankings of Scientific Papers for World Universities*; *Assessment of University-Based Research*); (3) *Multirankings* que usam uma série de indicadores sem a intenção de produzir tabelas classificatórias (*Centre for Higher Education - CHE University Ranking*; *European Multidimensional University Ranking System - U-Multirank, U-MAP*); (4) *Web rankings* (*Webometrics Ranking of World Universities*; *G-factor do Google*); (5) Comparativos, com base em resultados de aprendizagem (*Assessment of Higher Education Learning Outcomes Project - AHELO - da OECD*)" (NUNES, FERNANDES, 2014, p.1).



Os convidados a compartilhar suas escolhas nem sempre são bem informados sobre as metodologias que vão processar suas opiniões. (NUNES; FERNANDES, 2014, p.2).

Ainda sobre os questionamentos referentes à diversidade dos *rankings*, os estudos de Marcovitch *et al.* (2018) destacam:

Dependendo de sua origem e da motivação das entidades que os produzem, *rankings* podem ser divididos em quatro categorias: comercial, interesse nacional, acadêmico, de interesses específicos. Estas motivações têm uma influência na construção dos rankings, na escolha de indicadores, nas normalizações e no perfil institucional mais valorizado. (MARCOVITCH *et al.*, 2018, p.235)⁶.

Conforme Knight (2014), “não há dúvida de que os *rankings* internacionais e regionais de universidades se tornaram mais populares e problemáticos nos últimos cinco anos. O debate acalorado sobre a sua validade, confiabilidade e valor continua” (KNIGHT, 2014, p.1).

Com efeito, as universidades devem promover um processo de internacionalização por meio de uma eficiente Política de Internacionalização com estratégias inovadoras que visem não somente a um *status* no *ranking* internacional bem como à promoção do ensino e da pesquisa para a comunidade acadêmica. Há que se destacar que “reitores de universidades afirmam que um resultado mensurável de internacionalização é a conquista de uma posição específica em um ou mais *rankings* mundiais” (KNIGHT, 2014, p.1).

Conforme Qiang (2003), as fronteiras pedagógicas no mundo globalizado tendem a diminuir com a evolução tecnológica e o uso de novas ferramentas e técnicas de ensino a distância, em que a universidade pode oferecer seus serviços de forma remota, atraindo, por essa dinâmica, mais discentes e docentes internacionais aos seus programas sobre pesquisa e intercâmbio. Uma IES poderia se apropriar desse ambiente e reconstruir suas políticas de internacionalização, organizando-se internamente com novos serviços para sua comunidade, visando a ampliar o campo das atividades pedagógicas e administrativas oferecidas e a estabelecer parcerias estratégicas entre IES estrangeiras, fortalecendo as redes de cooperação acadêmico-internacionais.

⁶ Marcovitch *et al.* (2018) destacam informações importantes quanto às metodologias e indicadores abordados em vários rankings internacionais e nacionais para uma interpretação mais completa. Disponível em: https://metrics.usp.br/assets/docs/Miolo_Repensar_Universidade.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

Dessa forma, por meio de implementações de um alinhamento nas políticas de internacionalização das IES, de acordo com Altbach (2001), poderia se promover o aprimoramento de seus processos internos com vistas à execução de serviços de qualidade para a comunidade acadêmica e, por consequência, ter-se um avanço na execução dos indicadores internacionais que as qualificam em *rankings* acadêmicos de destaque.

O renome da IES no contexto regional e global pode impulsioná-la a determinar estratégias que visem a sua promoção. Os *rankings* internacionais, segundo Delgado-Márquez; Hurtado-Torres; Bondar (2011) e Leal; Stallivieri; Moraes (2017) afetam o reconhecimento das instituições e seu crescimento em resposta à demanda internacional. A formação dos docentes e discentes de uma IES, acrescida de experiências adquiridas no intercâmbio de atividades com seus pares estrangeiros, contribui para uma formação mais adequada de recursos humanos com as competências demandadas nos níveis local e global.

Delgado-Márquez; Hurtado-Torres; Bondar (2011) consideram que a ferramenta avaliativa internacional de IES, *Times Higher Education* (THE), apresenta a classificação internacionalização entre seus critérios, considerando, pois, os indicadores quantitativos docentes e aluno internacional, sendo um percentual de 10% da nota de avaliação final.

Na avaliação do *Times Higher Education 2021*, destaca-se que a primeira universidade neste *ranking* internacional é a Universidade de Oxford e a primeira universidade latino-americana é a Universidade de São Paulo. A Universidade de Brasília se apresentou na 16ª posição entre 177 instituições de 13 países da América Latina. A UnB se destacou na 7ª IES entre as universidades federais brasileiras, e na 10ª posição entre todas as universidades públicas do país (ASCOM, 2021a).

Conforme última avaliação de outra ferramenta avaliativa internacional, *QS Latin American University Ranking 2022*, a UnB obteve melhor classificação:

A Universidade de Brasília subiu na avaliação do *QS Latin American University Ranking 2022*. No recorte Brasil, a instituição do Distrito Federal agora ocupa a quinta posição entre as federais e a nona colocação quando se consideram todas as universidades do país, incluindo as estaduais e privadas. A UnB também avançou uma posição na classificação geral, alcançando a 28ª posição entre as 418 instituições latino-americanas avaliadas (PIMENTA, 2021, p.1).



No entanto, conforme recente publicação de reportagem da ASCOM no portal UnB Notícias, a UnB caiu no *ranking* do *Times Higher Education 2022*:

Das 59 universidades brasileiras que integram o *Times Higher Education World University Rankings 2022*, sete desceram posições em relação à lista anterior. A Universidade de Brasília saiu da faixa 801-1.000 para a 1.001-1.200. Divulgado nesta quarta-feira (1º), o ranking traz a Universidade de Oxford, o Instituto de Tecnologia da Califórnia e a Universidade de Harvard nas primeiras colocações (ASCOM, 2021b, p.1).

Em consonância com a análise realizada sobre *rankings* de avaliação das IES, destaca-se a seguinte consideração dos estudos abordados por Leal; Stallivieri; Moraes (2017):

Seis ferramentas avaliativas são abrangidas pela análise, sendo três internacionais – Academic Rankings of World Universities (ARWU); Q&S World University Rankings (Q&S) e Times Higher Education World University Rankings (THE) – e três nacionais – Ranking Universitário Folha (RUF); Ranking Guia do Estudante (GE) e Conceito Preliminar de Curso (CPC) / Índice Geral de Cursos (IGC) –. Tais rankings adotam metodologias próprias e hierarquizam as universidades segundo seus critérios (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2017, p.2).

Com respeito às diversas ferramentas avaliativas existentes, apresentou-se, no Anexo A, as informações publicadas no Relatório de Gestão 2021 da UnB quanto ao posicionamento da Universidade, nos últimos anos, em *rankings* nacionais e internacionais.

2.3. INTERNACIONALIZAÇÃO “EM CASA” (*AT HOME*), LOCAL

Observa-se que a vocação universitária deve ser, conforme Qiang (2003), aberta a incorporar em seu planejamento a dimensão internacional, pela importância de estabelecer vínculos de cooperação e intercâmbio no ensino, na pesquisa científica e na inovação tecnológica produzidos na instituição acadêmica.

Ressalta-se que há uma tendência ascendente que é a “internacionalização em casa” (TEIXEIRA, 2017), que consiste em um processo pelo qual a IES, com a internacionalização dos seus currículos e da presença de professores e estudantes internacionais, deve promover a reconstrução e adequação de seus serviços acadêmicos para melhor atendê-los, uma vez que eles participam de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de acordos de cooperação técnico-acadêmica.



Considera-se, no entanto, que a internacionalização pode servir muito mais que oferecer serviços à comunidade de uma IES, como ser um meio de se conectar com o exterior ao se estruturar internamente, capacitar-se quanto às novas tendências pedagógicas e acompanhar as novas dinâmicas da cooperação internacional.

Adaptar-se às demandas por um ensino e serviços internacionais requer, por parte das IES, estabelecer estratégias programáticas e organizacionais de internacionalização no nível institucional. Ressalta-se que não só basta receber e enviar alunos para intercâmbio, mas estabelecer a dimensão internacional do currículo (TEIXEIRA, 2017), com o oferecimento de aulas, palestras em idiomas estrangeiros para toda a comunidade, elaborar programas de dupla titulação para refinar a qualificação profissional dos discentes, promover mobilidade de docentes em áreas estratégicas consonantes às linhas de pesquisa desenvolvidas pela academia e elaborar acordos internacionais para projetos de pesquisa em conjunto com instituições renomadas.

Isso exposto, encontra-se alinhado ao Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que indica à IES a seguinte diretriz quanto à promoção da mobilidade acadêmica:

Elaboração de uma estratégia para melhorar a qualidade do ensino em todos os níveis, promovendo ao mesmo tempo a ampliação e a diversificação do ensino médio e da educação superior, inclusive com a oferta de cursos de curta duração e a adoção do sistema de ciclos, e não apenas em universidades. Esta medida deverá ser articulada à possibilidade de aproveitamento de créditos entre cursos de diferentes modalidades, permitindo “pontes” e outros expedientes de modo a não prolongar desnecessariamente a permanência nos cursos superiores (CAPES, 2010, p. 300).

Em consonância, destaca-se o estudo de Luciane Stallivieri (2009) quando da sua tese de doutorado sobre a importância da mobilidade acadêmica internacional e suas pesquisas subsequentes sobre o desenvolvimento da internacionalização do ensino superior e implementação de iniciativas promotoras da internacionalização interna das IES (STALLIVIERI, 2002, 2006).

Assim, promover o contato com pesquisadores e alunos internacionais dentro do campus universitário das IES, estabelecer atividades de integração cultural, ensino de idiomas, acesso a bibliografias de referência internacional, realizar cursos com docentes visitantes pode contribuir para o aperfeiçoamento acadêmico, uma vez que

nem sempre se tem condições de oferecer mobilidade acadêmica no exterior. (STALLIVIERI, 2017).

Acrescenta-se, conforme Knight (2005), que as estratégias organizacionais podem ser de governança, quanto ao compromisso da IES em planejar uma política de internacionalização, de caráter operacional e de serviços, quanto à disponibilização de recursos financeiros e humanos para a realização dessa política, bem como de todo o envolvimento da comunidade acadêmica para acolhimento dos visitantes internacionais.

Teixeira (2017) considera que o processo de “internacionalização em casa” procura desenvolver uma aceitação dos valores de culturas e costumes diferentes na busca de soluções novas na promoção da integração respeitosa entre os envolvidos.

Essa integração sociocultural a ser promovida pelas IES em suas estratégias de internacionalização consiste, segundo Teixeira (2017), em desenvolver atividades que incentivem o serviço comunitário e o projeto de trabalho acadêmico intercultural, atendendo às demandas dos visitantes estrangeiros, acolhendo sua cultura nas atividades universitárias, criando um ambiente para trocas de experiências entre seus nacionais e os visitantes.

Observa-se que Santos Filho (2020) ressaltou a importância desse processo interno de adaptação da IES à internacionalização a à democratização do ensino:

A inclusão da internacionalização “em casa” (*at home*) como um novo pilar na estratégia de internacionalização abrirá uma nova frente nas políticas de internacionalização da Educação Superior, tanto no nível nacional como no institucional, para se efetivar concretamente. Essa nova perspectiva vem se justificando para possibilitar a democratização mais efetiva da internacionalização, pois em geral os estudantes que disputam as bolsas para o acesso à mobilidade já detêm vantagens socioeconômicas e culturais em seu próprio país (SANTOS FILHO, 2020, p.18).

Observou-se que as estratégias de internacionalização determinadas pelas IES devem estar em consonância com uma proposta de democratização das iniciativas pedagógicas e multiculturais que visem à internacionalização do ensino, oferecendo a todos os estudantes oportunidades para aperfeiçoar sua formação acadêmica.

Sobre o tema da internacionalização das IES, destaca-se um debate amplo quanto à necessidade de ser implementada, fomentada pelo contexto da globalização do ensino superior e pelos estudos que se destacam na academia sobre o assunto.



2.4. NORMATIVAS SOBRE PESQUISA, INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES NO BRASIL

A estratégia de internacionalização da IES no Brasil está amparada por normativas e legislações pertinentes ao tema que, em seus princípios e dispositivos, apresentam diretrizes para incentivar sua implementação.

Como forma de universalizar e inovar o ensino no estabelecimento de novas ferramentas educativas, administrativas e de serviços, na criação de parcerias estratégicas de pesquisas com instituições estrangeiras, promovendo, assim, a integração e capacitação profissional da sua comunidade acadêmica. Considera-se que o projeto de internacionalização da IES relaciona-se com as diretrizes do Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES) e com o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil, que considera a IES como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT).

Destaca-se, que o referido Marco Legal (Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018) alterou leis anteriores relacionadas ao universo das atividades de ciência, tecnologia e inovação do país, como por exemplo o Código de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016), o qual estabelece “medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional” (BRASIL, 2018, p.1). Seu objetivo consistiu em: “Criar um ambiente mais favorável à pesquisa, desenvolvimento e inovação nas universidades, nos institutos públicos e nas empresas” (PERDOMO, 2022, p.1).

Nesse sentido, observa-se a relevância dada pelo Marco Legal à internacionalização da ICT pública que deve desempenhar parcerias em conjunto com outras instituições estrangeiras, por meio de acordos de cooperação, na promoção da pesquisa e na capacitação de recursos humanos. A considerar o disposto no seu Art.18 da Seção III:

O poder público manterá mecanismos de fomento, apoio e gestão adequados à internacionalização das ICT públicas, que poderão exercer fora do território nacional atividades relacionadas com ciência, tecnologia e inovação, respeitado o disposto em seu estatuto social ou em norma regimental equivalente, inclusive com a celebração de acordos, convênios, contratos ou



outros instrumentos com entidades públicas ou privadas, estrangeiras ou organismos internacionais. [...] § 6º Na hipótese de realização de projetos de pesquisa ou de projetos para capacitação de recursos humanos, os direitos de propriedade intelectual sobre os resultados do projeto que for desenvolvido na instituição no exterior deverão ser neles previstos (BRASIL, 2018, p.42-43).

Tendo em vista o proposto no Marco Legal, observa-se que, em consonância, se estabelece no Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES) o prestígio internacional da ciência brasileira, as diretrizes para o fomento da pesquisa desenvolvida em parceria estratégica com instituições estrangeiras renomadas, bem como no incentivo de formação e capacitação de recursos humanos na área de PI, T&T e inovação. Assim, veja-se:

A presença da ciência brasileira no cenário internacional pode ser aferida, senão quantitativamente, mas pelo menos qualitativamente, pela atuação de cientistas nas principais instituições internacionais de ciência, frequentemente em posições de primeira importância, através de notáveis ações de cooperação científica internacional, promovidas pelas agências de fomento, federais e estaduais. É notável também o prestígio de que desfrutam em todo o mundo várias instituições e empresas por sua competência científica (CAPES, 2010, pág. 231).

Insta ressaltar que a internacionalização e a cooperação internacional são incentivadas pelo PNPD/CAPES, na promoção da interação entre IES brasileiras e internacionais, recomendando ações estratégicas para que isso possa ser realizado de forma satisfatória:

Na ampliação dos cursos e atividades da pós-graduação deve ser levada em consideração a busca da excelência e de conhecimentos novos e deve ser evitada a endogenia. Uma forma para atingir tais objetivos é a interação mais intensa entre instituições brasileiras e internacionais. Essa interação, além de promover o crescimento da ciência, aumentará o protagonismo do país no cenário internacional. Sugere-se então: o envio de mais estudantes ao exterior para fazerem doutorado, em vista da dinamização do sistema e da captação do conhecimento novo; o estímulo à atração de mais alunos e pesquisadores visitantes estrangeiros; o aumento do número de publicações com instituições estrangeiras (CAPES, 2010, p. 303).

Valeriano Junior (2019), egresso do curso PROFNIT, analisa a importância atribuída à ICT com o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação vigente:

É imperioso observar que as ICTs ganharam ainda mais relevância com o advento do novo marco legal, sagrando-se, assim, como uma peça indispensável à engrenagem idealizada pelo Sistema Nacional de Inovação, por meio da criação e disseminação de conhecimento produzido no âmbito de Projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e inovação (VALERIANO JUNIOR, 2019, p.3).



Observou-se em SEBRAE (2018) a forma como a ICT deve gerir seus ativos em propriedade intelectual (PI) em consonância com a Normativa Legal:

Os direitos de propriedade intelectual podem ser negociados e transferidos da instituição de ciência e tecnologia (ICT) para os parceiros privados, nos projetos de cooperação para a geração de produtos inovadores. As partes devem prever em instrumento jurídico específico a titularidade da propriedade intelectual, e a participação nos resultados da exploração comercial das criações resultantes da parceria (SEBRAE, p.1).

Logo, cabe à Universidade de Brasília, como exemplo de ICT, gerir os seus instrumentos jurídicos: convênios de cooperação e contratos de PI e T&T, a fim de gerar produtos inovadores. Dessa forma, ressalta-se a importância de estabelecer parcerias e redes estratégicas tanto com instituições nacionais ou estrangeiras para fomentar as pesquisas acadêmicas, promover a mobilidade de docentes e discentes e incrementar receitas para a Instituição.

Cabe, portanto, à UnB, conforme estabelecido em seu Plano de Internacionalização para o período 2018-2022: “Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida” (UnB, 2018, p. 5). De modo oportuno, cabe ressaltar as considerações de Vilela (2018):

Esse perfil favorável à internacionalização se acentuou nos últimos anos com a formação acadêmica internacional da maioria dos professores e pesquisadores da UnB, uma mobilidade acadêmica crescente (docente e discente), e o número cada dia mais elevado de acordos bilaterais para fins de pesquisa e intercâmbio firmados pela instituição (VILELA, 2018, p.9).

No entanto, observou-se que somente a iniciativa de realizar atividades de mobilidade acadêmica não pode ser considerada como uma efetiva internacionalização universitária, bem como não pode ser considerada como única meta, critério para que uma IES seja reconhecida como internacionalizada. Isso porque os números de intercâmbio podem variar conforme diversos contextos políticos, econômicos e socioculturais, não sendo sempre lineares. Há momentos favoráveis ao investimento acadêmico no exterior, tanto por parte do docente como do discente, quando a situação econômica favorece a realização de viagens para o exterior e há momentos que não se deve realizar tais investidas, como foi o período vivenciado no auge da pandemia do COVID-19, em 2020, quando se suspenderam os intercâmbios de forma peremptória, pois as universidades suspenderam suas



atividades presenciais⁷ e tiveram que restabelecer as atividades pedagógicas de forma remota por meio de tecnologias digitais.

3. METODOLOGIA

Realizou-se o estudo a partir de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, sem a priorização de técnicas estatísticas, medidas ou quantificações (GIL, 1999), focando somente em compreender a situação, ponderando os diversos atores e processos envolvidos no tema da pesquisa e demonstrando uma variedade de perspectivas do contexto, e em desenvolver uma teoria que possa ser aplicável para minimizar os impactos dos problemas aqui levantados.

Considerando as perspectivas de inovação e internacionalização da UnB, fez-se necessário tratar de estudos iniciais sobre o tema, por meio da pesquisa exploratória. Esta consistiu no levantamento de informações sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização da Universidade de Brasília, analisando os indicadores estabelecidos na Política de Internacionalização do período 2018-2022 e no PDI vigente da UnB. Esse levantamento de informações foi analisado de forma qualitativa, na descrição dos resultados apresentados para que fosse possível identificar o *status* de internacionalização da referida universidade (Quadro 1).

Nessa pesquisa utilizou-se o método científico dedutivo, fazendo uso das técnicas de pesquisa bibliográfica, por meio de artigos científicos e livros, de forma a ampliar o foco da pesquisa (GIL, 1999), bem como análise de aspectos normativos, entre outros.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi realizada de forma explicativa, visando a estudar problemas que ainda não foram muito abordados com a finalidade de se tornar mais compreensível, além de justificar as suas causas e consequências (GIL, 1999). A partir daí, observou-se prescrutar as ações estratégicas estabelecidas no processo de internacionalização desenvolvido pela UnB, conforme o modelo considerado nos estudos de Knight (1994, 2003, 2005, 2020).

⁷ Na UnB, as atividades acadêmicas presenciais foram suspensas em 11 de março de 2020 acompanhando o Decreto do Governo do Distrito Federal n. 40.509. Disponível em: https://www.adm.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=840:suspensao-de-atividades-presenciais-na-unb&catid=8&Itemid=358 Acesso em: 5 set. 2022.

Como procedimento de pesquisa, realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico da literatura especializada, notadamente no que concerne às definições e estrutura de um processo de internacionalização universitária.

Procedeu-se uma busca de informações e dados nos registros documentais da Universidade quanto ao que está sendo desenvolvido sobre as ações internacionais apresentadas na Política de Internacionalização (2018) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB. Vale ressaltar que a pesquisa desses dados se encontra também disponível em referências recentes sobre a internacionalização da UnB, como os estudos de Marques (2021), Marques; Conceição (2020) e Ferreira *et al.* (2020), bem como há disponível um material importante em revistas especializadas em Educação, Internacionalização e Ensino Superior, palavras-chave para a revisão bibliográfica realizada.

Quadro 1 - Classificação da metodologia científica

Características da pesquisa realizada		
Tipologias	Classificação	Justificativa
Método geral	Hipotético-dedutivo	Pressupõe-se que o processo de internacionalização da UnB pode ter vantagens e desvantagens, conforme a Matriz SWOT e o modelo apresentado por Jane Knight (1994, 2003, 2005, 2020) e as referências teóricas sobre o tema elencadas na seção 2 desse estudo. Para tanto, considera-se que os indicadores de internacionalização <i>at home</i> não estão sendo desenvolvidos na execução da Política de Internacionalização 2018-2022.
Método de procedimentos	Qualitativo	Por meio da pesquisa qualitativa buscou-se compreender como está sendo executada a Política de Internacionalização da UnB no período 2018-2022, analisando os indicadores internacionais determinados na referida política e no PDI da UnB.
Fonte de dados	Primária e secundária	Resgatar base de dados coletada sobre a UnB entre 2018-2022. Foram analisadas políticas, planos, relatórios técnicos,

		normativas, leis, dissertações, artigos e livros.
Meios de informação	Bibliográfica	A pesquisa bibliográfica sobre internacionalização de IES foi realizada por meio de estudos de artigos científicos, livros, revistas especializadas em educação, internacionalização e ensino superior.
Tipo de pesquisa quanto aos objetivos	Exploratória	Realizou-se um levantamento de informações sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização da Universidade de Brasília e como está sendo realizado dentro e fora da IES conforme diretrizes das normativas pertinentes ao tema.
Tipo de pesquisa quanto à finalidade	Aplicada	Os conhecimentos produzidos na pesquisa foram dirigidos para propor um modelo de processo de internacionalização <i>at home</i> da UnB, melhorando os resultados da Política de Internacionalização implementada e vigente
Tipo de pesquisa quanto à abordagem	Qualitativa	Os resultados esperados da pesquisa apresentam a análise dos conceitos de internacionalização da IES, bem como apresentam as vantagens e fragilidades desse processo.
Tipo de pesquisa quanto aos procedimentos	Pesquisa bibliográfica e documental	Realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico da literatura especializada, notadamente no que concerne às definições e estrutura de um processo de internacionalização universitária. Procedeu-se uma busca de informações e dados nos registros documentais da Universidade quanto ao que está sendo desenvolvido sobre as ações internacionais apresentadas na Política de Internacionalização (2018-2022) e no PDI da UnB.

Fonte: Moresi (2003) e adaptado pela autora (2022).

De forma complementar, foi possível observar políticas de internacionalização de IES, nacional e estrangeira, que estabeleceram, nos últimos anos, a implantação de iniciativas de boas práticas, com resultados positivos quando à internacionalização institucional⁸.

A partir de todo esse contexto, procedeu-se uma análise de como se apresentam as ações internacionais da UnB, coordenadas pela INT, conforme as diretrizes e resultados da política de internacionalização vigente.

No entanto, diversos conceitos e aplicações sobre o processo de internacionalização existem na literatura. Desse modo, realizou-se um refinamento da pesquisa com o intuito de identificar os conceitos que se correspondam ao que é desenvolvido na UnB, referente ao desenvolvimento de seu processo de internacionalização, aplicáveis ao contexto deste estudo.

Essa parte inicial do estudo construiu a base conceitual que possibilitou as conclusões e o desenvolvimento de proposta inovadora no Trabalho de Conclusão de Curso.

4. PANORAMA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UnB

4.1. VOCAÇÃO UNIVERSITÁRIA INOVADORA

Como uma ICT destacável entre as melhores do Brasil, cabe à UnB⁹ promover parcerias e redes estratégicas de cooperação técnico-acadêmica a fim de gerar produtos inovadores e excelência do ensino e da pesquisa.

Nesse contexto, pode-se destacar que UnB reconhece e promove a sua vocação inovadora, pois sua missão consiste em:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para

⁸ Observou-se as políticas de internacionalização das seguintes IES: USP, UNICAMP, UFMG, Universidade Carlos III de Madri e Universidade Católica do Chile.

⁹ Cabe ressaltar que a UnB tem 4 campi, 8 decanatos, 4 secretarias, 14 faculdades, 12 institutos, 12 centros de pesquisa, 4 bibliotecas e 1 parque tecnológico. Seu quadro de recursos humanos consiste em 2.607 docentes e 3.205 técnico-administrativo (Anuário Estatístico UnB 2021, p.39; p 46). Dados estatísticos complementares sobre a UnB se encontram disponíveis em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/ANUARIO_ESTADISTICO_2021.pdf. Acesso em: 5 set. 2022.



questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (UnB, 2021, p.1).

Da mesma forma, ressalta-se que a UnB, em seus pilares acadêmicos sustentados na inovação e na vanguarda, ao ser criada ainda em 1962, apresentou uma visão de futuro considerável: “Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida” (UnB, 2021, p.1).

Cabe observar que a UnB elaborou sua Política de Internacionalização para o período de 2018-2022¹⁰, conforme estabelecido em seu Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o mesmo período, ressaltando as diretrizes para uma melhor execução das ações de internacionalização por parte das Unidades, Centros e comunidade acadêmica.

É o primeiro documento da instituição sobre o assunto em 56 anos. O texto de 40 páginas descreve o panorama atual da Universidade, traçando diretrizes, objetivos e prazos que deverão ser cumpridos nos próximos quatro anos. A finalidade principal é garantir perenidade às ações desenvolvidas, nesse sentido, dentro da UnB (RABELO, 2018 *apud* MARQUES; CONCEIÇÃO, 2020, p.4).

No mesmo sentido, as autoras Marques; Conceição (2020) destacam a forma como se desenvolve a integração internacional da Instituição a qual pertencem:

Ao ultrapassar fronteiras em todas as áreas do conhecimento adquirido nas mais diversas instituições estrangeiras de ensino superior e de pesquisa, a UnB busca a excelência e a inovação acadêmica para ultrapassar seus próprios limites cotidianamente (MARQUES; CONCEIÇÃO, 2020, p. 10).

O desenvolvimento dessa política, segundo as autoras supracitadas, se encontra em fase de acelerada implantação pela Secretaria de Assuntos Internacionais (INT). Com efeito, poderá haver, em seu término, uma adequação de seus processos internos para melhor atender à comunidade nacional e internacional.

Para a constituição da referida política, a UnB constituiu uma Comissão Permanente de Internacionalização, composta pelos dirigentes da Administração

¹⁰ Conforme planejamento estratégico da UnB desenvolvido desde 2016, alinhado às diretrizes do Programa Institucional de Internacionalização – CAPES/PrInt, estabelecido pelo Edital nº. 41/2017, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da UnB, em 26 de abril de 2018, aprovou o Plano de Internacionalização da UnB para o período de 2018- 2022. Sobre o CAPES/PrInt, o edital se encontra disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10112017Edital412017InternacionalizacaoPrInt2.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.



Superior, dos Decanatos e da Secretaria de Assuntos Internacionais, com a finalidade de traçar diretrizes na condução do processo de internacionalização da Universidade.

Observou-se que os objetivos e as propostas dessa política internacional estão em consonância com o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI)¹¹, que orienta a construção dos princípios e fundamentos da missão institucional, e com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que norteia as ações acadêmico-administrativas, por um período determinado de cinco anos (2018- 2022). Esses documentos oficiais da UnB preconizam o desenvolvimento e a transversalização das suas iniciativas de internacionalização para sua comunidade acadêmica.

Conforme o Relatório de Gestão 2021¹², houve um total de 49.458 alunos matriculados, sendo 39.009 nos cursos de graduação presencial, 935 na graduação a distância (EaD), 225 na residência médica, e nos cursos de pós-graduação: 5.049 no mestrado e 4.240 no doutorado. Quanto ao registro de alunos estrangeiros, registrou-se um total de 261 na graduação e 332 na pós-graduação.

4.2. INDICADORES INTERNACIONAIS

Os indicadores internacionais da UnB estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (PDI), para o período 2018-2022, são: a) proporção de discentes e docentes estrangeiros em eventos e cursos, b) disciplinas em línguas estrangeiras, projetos de pesquisa com instituições internacionais, c) presença de pesquisadores em nível internacional, d) publicações internacionais, e) número de acordos de cooperação técnico-acadêmicos, f) mobilidade acadêmica, g) política linguística, entre outros.

Ressalta-se no PDI 2018-2022 o estabelecimento de metas para os referidos indicadores, com a participação de diversas Unidades e Centros acadêmicos envolvidos na realização de objetivos que promovam o processo de internacionalização da UnB.

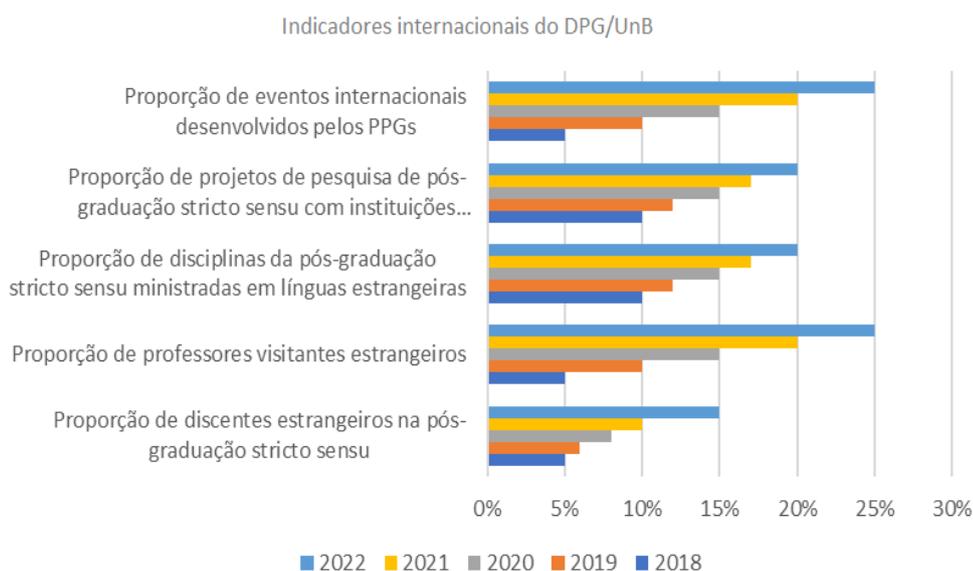
¹¹O Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) da UnB se encontra disponível para informações complementares em: <https://dpo.unb.br/images/PPPIVersaoAprovadaConsuni.pdf>. Acesso em: 15 set.2022.

¹² O Relatório de Gestão de 2021 da UnB (p.60) apresentou os dados referentes a 2021 (de janeiro a dezembro). Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatrio_de_Gesto_UnB_2021.pdf. Acesso em: 15 set.2022.

Cabe destacar que, devido a questões adversas, como a pandemia do coronavírus, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em março de 2019, e o desenvolvimento das atividades administrativas e de docência da UnB de forma remota, poderá haver um impacto nos resultados do PDI 2018-2022. Contudo, faz-se oportuno apresentar os indicadores internacionais nele estabelecidos, pois se observa uma implementação crescente nos primeiros anos.

O Decanato de Pós-Graduação (DPG/UnB) apresenta em seus objetivos fomentar a internacionalização dos Programas de Pós-Graduação (PPGs), aumentando percentual em relação aos dados de 2017 (Gráfico 6), o número de projetos de pesquisa, disciplinas com idiomas estrangeiros e presença de docentes e discentes estrangeiros em seus cursos.

GRÁFICO 6 - Indicadores internacionais do DPG/UnB



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do PDI da UnB 2018-2022.

O Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI/UnB) tem entre seus objetivos, reforçar redes de pesquisa internas e aumentar a participação em redes de pesquisa externas por meio da internacionalização e disseminação da pesquisa. Assim sendo, verifica-se no Gráfico 7 que se estimava, para 2020, atingir pelo menos 50% de pesquisadores atuando em alguma rede de pesquisa.

GRÁFICO 7 - Indicadores internacionais do DPI/UnB



O percentual de pesquisadores atuantes em redes externas não foi apresentado no PDI referente ao ano de 2022.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do PDI da UnB 2018-2022.

Conforme Knight (1994, 2005), então, a razão acadêmica que impulsiona a internacionalização da IES consiste na promoção da dimensão internacional do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como na melhoria da qualidade e dos padrões acadêmicos, a reputação e o status internacional da IES. A razão acadêmica se relaciona também com a razão sociocultural que se estabelece no entendimento intercultural, no vínculo com a identidade cultural e no desenvolvimento social da comunidade acadêmica da IES.

Ressalta-se que a UnB, como exemplo de ICT, conforme Marco Legal, deve gerir instrumentos para a promoção de cooperação e contratos de PI e T&T, por meio de parcerias estratégicas com instituições nacionais ou estrangeiras. Logo, o DPI estabelece indicadores pertinentes ao tema (Tabela 9) com o objetivo de ampliar números da transferência de tecnologias da UnB e fomentar a cultura de inovação acadêmica, por meio dos ofícios do Núcleo de Inovação Tecnológica da UnB (NIT/CDT)¹³.

¹³ O NIT/CDT foi implementado por meio de Ato da Reitora nº 882/2007. Vinculado ao DPI, tem em sua responsabilidade os ofícios de realizar a proteção da propriedade intelectual e a transferência de tecnologia da Universidade, em observação da Lei de Inovação n. 12.243/2016.



Tabela 9 - Indicadores DPI para T&T e inovação

Objetivos	Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022
Ampliar números da transferência de tecnologias da UnB	Quantidade de tecnologias e <i>know-hows</i> licenciados por ano	15	25	30	30	30
	Valor adquirido em serviços tecnológicos por ano	2,5 milhões	3 milhões	3 milhões	3 milhões	3 milhões
	Quantidade de projetos de inovação assinados por ano	10	15	18	20	22
	Quantidade de parcerias internacionais firmadas por ano	1	1	1	1	1
	Percentual de aumento de docentes envolvidos em tecnologias licenciadas por ano (% de aumento em relação a 2017)	10%	20%	30%	40%	50%
	Índice de docentes envolvidos em atividades de serviços tecnológicos por ano (% de aumento em relação a 2017)	10%	20%	30%	40%	50%
	Índice de departamentos da Universidade envolvidos em projetos de inovação por ano (% de aumento em relação a 2017)	10%	20%	30%	40%	50%
Reforçar a cultura de inovação e empreendedorismo na UnB	Quantidade média de inscritos nos eventos Inovatech (nº de inscritos por evento)	250	300	400	450	500
Mapear e diagnosticar a inovação na UnB	Porcentagem de unidades da UnB diagnosticadas sobre pesquisadores trabalhando em inovação na UnB	50%	80%	100%		

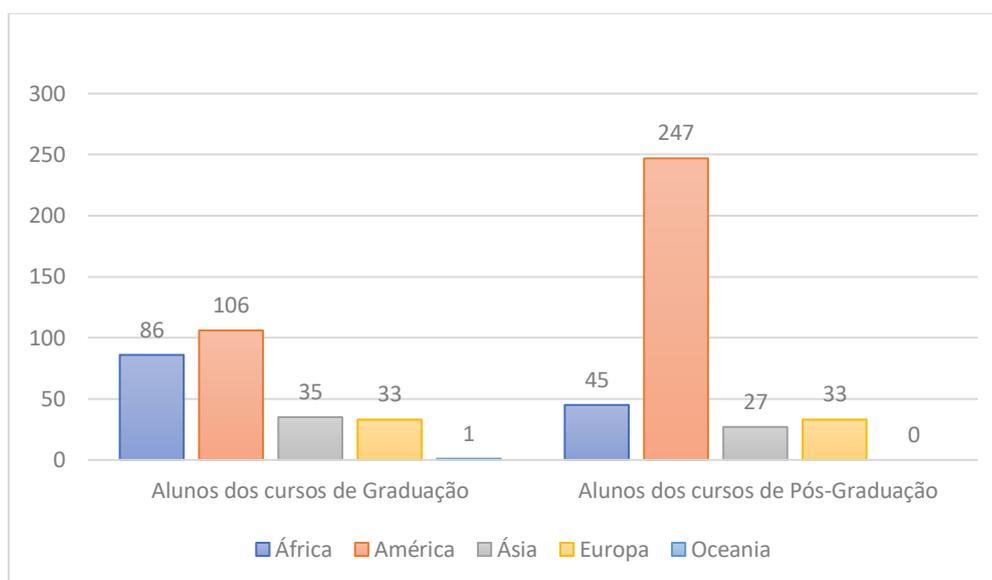
Fonte: Elaborado pela autora, a partir do PDI da UnB 2018-2022.

Em consonância, Bartell (2003) destaca que a presença de estudantes internacionais no campus universitário, o número de projetos de pesquisas

internacionais cooperados e o grau de imersão internacional do currículo podem contribuir significativamente para a internacionalização da IES.

Conforme o Anuário Estatístico da UnB 2021, pode-se observar a presença de alunos internacionais matriculados regularmente (Gráfico 8), sendo 261 discentes de graduação e 332 realizando pós-graduação (UnB, 2021).

GRÁFICO 8 - Alunos estrangeiros regulares nos cursos de graduação e pós-graduação da UnB, no 2º semestre de 2020 - por continente (Relatório de Gestão UnB 2021)



Fonte: Adaptado pela autora, a partir dos dados apresentados no Relatório de Gestão UnB (2021).

Observou-se que, dentre os 247 alunos internacionais (estrangeiros) que estavam matriculados nos cursos de pós-graduação da UnB, em 2020, procedentes do continente americano, 111 são da Colômbia, devido ao Programa PAEC que estabelece cooperação acadêmica com universidades colombianas.

Quanto ao número de acordos com instituições nacionais e internacionais vigentes em 2022, conforme registro no portal da INT, somam-se 327 instrumentos: 87 de cooperação técnica e intercâmbio acadêmico, 187 Memorandos de Entendimento, 43 de cotutelas e 10 de programas de dupla-titulação (INT, 2022)¹⁴.

Na perspectiva de coordenar a implementação da Política de Internacionalização vigente da UnB, bem como apresentar metas no PDI (Quadro 2), a Secretaria de Assuntos Internacionais contribui em suas ações para a promoção da

¹⁴ Informações sobre cada tipo de instrumento internacional realizado pela INT, conforme Resolução CAPRO/UnB, de 05/2020, encontram-se disponíveis em: <https://www.int.unb.br/br/instrumentos-internacionais/tipos-de-parcerias>. Acesso em: 8 set. 2022.



internacionalização institucional. Observa-se em seus objetivos o intuito de fomentar a cooperação acadêmica internacional, oferecer serviços adequados aos visitantes estrangeiros, bem como promover o multilinguismo e o multiculturalismo na Instituição.

Quadro 2 - Indicadores internacionais da Secretaria de Assuntos Internacionais (INT/UnB): cooperação internacional

Objetivo	indicador	2018	2019	2020	2021	2022
	Quantidade de viagens de visibilidade internacional e captação de parcerias (Somatório da quantidade de viagens internacionais realizadas pela reitora e vice-reitor e de missões de captação de parcerias com apoio da INT)	4	4	5	6	8
	Número de novas Redes de Cooperação para integração regional e internacional ((Sul/Sul e Norte/Sul))	2	2	2	2	2
	Número novas cooperações firmadas com outras IFES para integração local e nacional (mobilidade dentro do país)	2	2	2	2	2
Fortalecer a Assessoria Internacional e consolidar o desenvolvimento Institucional da INT	Quantidade de eventos de divulgação da mobilidade estudantil e dos programas de internacionalização na UnB (em especial, Feira de internacionalização)	5	7	10	13	15
	Número de Fóruns de Internacionalização	1	1	1	1	1
	Número de participações da INT em eventos no exterior (representatividade e presença da UnB no exterior)	5	7	9	10	10
	Número de unidades acadêmicas com coordenadores de internacionalização (capilaridade das ações de internacionalização)	26				
	Número de capacitações internas/externas (cursos de gestão de organizações e projetos, administração de sistemas de informações, de idiomas, viagens técnicas, missões, estágios de treinamento em universidades e organismos internacionais)	3	3	3	3	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (PDI) 2018-2022.

Observa-se, contudo, que se faz necessário aumentar as participações da INT em eventos no exterior para capacitação em cursos e viagens técnicas para treinamento em universidades e organismos internacionais, bem como ampliar as



redes de cooperação da UnB e a oferta de serviços e de disciplinas em línguas estrangeiras, em entre outras ações, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores internacionais da Secretaria de Assuntos Internacionais (INT/UnB): serviços e matriz curricular

Objetivo	Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
Acolher melhor	Número de bolsas para alunos internacionais	2	2	2	2	2
	Quantidade de novas vagas de alojamento para alunos internacionais	40	20	20	20	20
	Quantidade de tutores para acompanhamento de alunos internacionais	20	20	20	20	20
	Número de eventos de Boas-Vindas para os alunos internacionais	2	2	2	2	2
	Percentual de registro de alunos internacionais nas embaixadas ou consulados no ato da matrícula	40%	60%	70%	80%	90%
Promover o multilinguismo e o multiculturalismo	Quantidade de oferta de disciplinas em inglês e outras línguas estrangeiras (espanhol e francês)	2	4	6	8	10
	Número de traduções do portal da UnB e das páginas dos PPGs realizadas	30	2	2	2	2
	Quantidade de oferta de disciplinas de LE - IsF	4	4	4	4	4
	Número de traduções dos materiais de divulgação e atualizações desse material	2	2	2	2	2

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do PDI da UnB 2018-2022.

Contribuindo com ações administrativas para realizar o objetivo de acolher melhor, estabelecido no PDI vigente, a INT criou o Programa de Padrinhos Internacionais para acompanhar e apresentar os serviços universitários nos campi aos visitantes. Consiste em uma excelente iniciativa voluntária que promove a integração



entre aqueles quem chegam à UnB, sem conhecer a cidade e os serviços institucionais, com os alunos nacionais.

Em geral, há mais voluntários cadastrados para esta função do que o número de alunos internacionais. Assim, a INT distribui cerca de 20 tutores entre os 70 alunos internacionais de graduação, em média, que recebe a cada semestre letivo e também designa um voluntário para acompanhar alunos internacionais de pós-graduação quando solicitado.

Para estes alunos internacionais, cuja origem provém de universidades conveniadas com a UnB, a INT oferece uma vaga (dentre as 20 disponíveis) nos apartamentos de intercâmbio situados no campus principal para que residam temporariamente. Frisa-se que são poucas as vagas e que não atendem satisfatoriamente a demanda e nem oferecem serviço de padrão internacional.

A fim de realizar um acolhimento próximo aos que chegam à UnB, a INT realiza eventos de boas-vindas e entrega informações de como o aluno internacional deve proceder com questões de registro nas embaixadas e consulados. Estas ações são oportunas para dirimir dúvidas e orientar os intercambistas que participam dos programas de mobilidade. Da mesma forma, há encontros promovidos pela INT para assessorar os alunos da UnB que partem de intercâmbio.

Quanto ao objetivo de promover o multilinguismo e o multiculturalismo na UnB, observou-se que INT em conjunto com a Comissão Permanente de Políticas Linguísticas está realizando um levantamento de disciplinas podem ser ofertadas em diferentes idiomas. Conforme indicador internacional estabelecido no PDI vigente, aumentou o número de 2 para 10 disciplinas, mas ainda muito pouco considerando a matriz curricular extensa da UnB.

4.3. COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL

Conforme Duarte *et al.* (2012), as IES devem estabelecer ações estratégicas em suas políticas de internacionalização, por meio de acordos bilaterais ou multilaterais com outras IES em rede de cooperação acadêmica, para contribuir com a promoção da internacionalização universitária.

Para a viabilizar esses acordos, Carvalho; Araújo (2020) consideram que a formação de blocos econômicos regionais pode promover essa integração entre as



IES e demais instituições que busquem alinhamentos para uma cooperação estratégica. Desse modo, os autores supracitados observam:

Esses acordos são estabelecidos em sua maioria devido à formação de blocos econômicos regionais. No arquétipo brasileiro temos o Mercosul, e possuem escopo amplo e visam fomentar programas de cooperação entre as IES dos países envolvidos e a mobilidade acadêmica (CARVALHO; ARAÚJO, 2020, p. 120).

Considerando que a UnB procura estabelecer parcerias e redes estratégicas de cooperação técnico-acadêmica, identificou-se a participação da Universidade em programas de mobilidade e redes de cooperação importantes na região do Mercosul, como o Programa de Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Acreditados¹⁵ (Marca), Programa Cortes Supremas¹⁶ (coordenado pelo Supremo Tribunal Federal do Brasil - STF) e participando da Associação de Universidades do Grupo de Montevideú¹⁷ (AUGM).

O Programa Marca foi implementado pelo Setor Educacional do Mercosul, em 2006/2007, visando à melhoria da qualidade acadêmica nas IES, por meio de sistemas de avaliação e acreditação especiais, estabelecendo a mobilidade de discentes, docentes e pesquisadores entre instituições e países dessa Região. Na UnB, participam deste programa somente os cursos de graduação de Agronomia e Veterinária. A INT e os coordenadores dos referidos cursos selecionam os candidatos por meio de editais específicos, contabilizando a participação de mais de 20 discentes UnB.

A parceria entre a UnB e o STF, desde 2009, estabeleceu o relevante acordo para a realização do Programa Teixeira de Freitas, que consiste na cooperação acadêmico-jurídica quanto à promoção da capacitação de professores e alunos de universidades do Mercosul. Os participantes são selecionados em suas universidades de origem e enviados para um Tribunal Supremo de outro país asinatário do Acordo Cortes Supremas do Mercosul para realizar um estágio e atividades pedagógicas em universidades conveniadas, localizadas na mesma cidade do Tribunal de destino.

¹⁵ Portal oficial do Programa Marca. Disponível em: <http://programamarca.siu.edu.ar>. Acesso em: 5 set.2022.

¹⁶ Em 2020/2021 não houve mobilidade acadêmica neste programa devido a suspensão das atividades presenciais tanto na UnB como no STF. Portal Internacional do STF, disponível em: https://portal.stf.jus.br/internacional/content.asp?id=184115&ori=4&idioma=pt_br. Acesso em: 5 set.2022.

¹⁷ Portal da AUGM, disponível em: <http://grupomontevideo.org/sitio/>. Acesso em: 5 set.2022.



Participaram da cooperação UnB-STF entre 2010 e 2019: 10 docentes mercosulinos e 97 discentes, destacando-se a presença de 46 chilenos, 22 argentinos, 8 paraguaios e 6 colombianos, entre outros. Somente 5 discentes da UnB participaram desse programa (INT, 2022).

A UnB é membro da AUGM, desde 2018, e participa dessa rede de cooperação técnico-acadêmica mercosulina com representantes docentes em diversas áreas temáticas que se subdividem em Comitês Acadêmicos, Núcleos Disciplinares e Comissões Permanentes.

A UnB também participa dos programas de mobilidade ESCALA e da Jornada de Jovens Pesquisadores, tendo um orçamento específico para enviar seus representantes docentes, discentes e técnicos-administrativos, selecionados por edital elaborado pela Secretaria de Assuntos Internacionais (INT) aos eventos e intercâmbio promovidos nas universidades-membros da Associação.

Participaram dessa cooperação UnB-AUGM, mais de 10 discentes, 4 docentes e 2 técnico-administrativos da Universidade (INT, 2022).

A Universidade fomenta a cooperação acadêmica por meio de parcerias regionais Sul-Sul, “Capitaneando redes acadêmicas no âmbito do Mercosul e implementando uma política de internacionalização adequada à realidade mais ampla da América Latina” (UnB, 2018, p.30).

Em parcerias com instituições de outros países e regiões, observou-se a membresia da UnB nas seguintes redes de cooperação acadêmica, a destacar: Associação das Universidades de Língua Portuguesa (ALUP), Grupo de Cooperação Internacional de Universidades Brasileiras (GCUB), Grupo Tordesilhas (rede de universidades do Brasil, Portugal e Espanha), Iberonex (rede de universidades, empresas e Organismos Internacionais) e Unitas Universitatis Montium (rede de universidades de Portugal, Espanha, França, Itália, Romênia).¹⁸

Por meio de convênio de cooperação bilateral, a UnB constituiu parcerias estratégicas com instituições renomadas, como o Instituto Confúcio da China, desde 2008; a Casa Franco-Brasileira da Ciência, em 2018; Instituto Rei Sejong da Coreia do Sul, em 2018; e com UNESCO, em 2021 (INT, 2022).

¹⁸ Informações complementares sobre todas as memberships da UnB, nas redes de cooperação acadêmicas mencionadas, se encontram disponíveis em: <https://int.unb.br/br/parcerias-internacionais>. Acesso em 5 set. 2022



Conforme objetivos das instalações da Casa Franco-Brasileira da Ciência, no campus Darcy Ribeiro da UnB, destaca-se:

A Casa abriga três importantes órgãos franceses: o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Agrônômico (Cirad), o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (IRD) e a Campus France, agência governamental de mobilidade e cooperação acadêmica. A expectativa é que, com o acordo e o espaço físico dentro do principal campus da UnB, ações de intercâmbio acadêmico e técnico-científico sejam facilitadas¹⁹.

A Universidade também apresenta participação em consórcios de universidades em várias regiões que visam à promoção da internacionalização do ensino superior, oferecendo capacitação e aperfeiçoamento profissional para a comunidade acadêmica da Instituição, bem como para desenvolver projetos específicos (INT, 2022).

- Convênio com 16 Instituições para desenvolver o Projeto “Economia da Inovação em Energia e Transição Energética” (países envolvidos: Brasil, China, Estados Unidos, Índia, Itália e Reino Unido)²⁰.
- Convênio com Instituição da Rússia para pesquisas na área de tecnologia e aeroespacial²¹.
- Rede de Investigação e Cooperação Interinstitucional sobre Diversidade Linguística (RICIDIL).
- Programas de dupla-titulação com universidades da França, Itália, Espanha e Argentina.
- O Programa *Brasil France Ingénieur Tecnologia* (CAPES/BRAFITEC) estabelece parcerias universitárias entre IES brasileiras e francesas na área de Engenharia, exclusivamente em nível de graduação, para promover a mobilidade acadêmica, com o reconhecimento mútuo dos créditos das disciplinas cursadas pelos discentes nas universidades de destino, fomentando o intercâmbio de culturas e estruturas curriculares.

¹⁹Inauguração da Casa Franco-Brasileira da Ciência. UnBNotícias,10/05/2018, disponível em: <https://noticias.unb.br/74-internacional/2254-unb-inaugura-casa-franco-brasileira-da-ciencia>. Acesso em:12.set.2022.

²⁰ A UnB celebrou esse acordo de cooperação em 2021. Documento se encontra disponível em: <https://int.unb.br/br/institucional/equipe/209-area-de-acordos/667-ucam-cs-teri-wrii-tu-eri-uox-arucl-ucam-uox-aru-ce-cs-as-teri-wrii-wriw-tu-erj-ufri-coppetec-unicamp-e-unb-convenio>. Acesso em: 12 set. 2022.

²¹ O referido convênio se encontra disponível em: <https://int.unb.br/br/parcerias-internacionais/lista-geral/628-open-joint-stock-company-research-and-production-corporation-precision-systems-and-instruments-e-finattec-convenio-internacional>. Acesso em 12.set.2022.



- O Programa de Estudantes Convênio-Graduação (PEC-G)²², estabelecido pelo governo federal brasileiro, desde 1965, tem como objetivo oferecer gratuitamente ensino superior a cidadãos de países em desenvolvimento. São 69 países participantes (29 da África, 25 das Américas, 9 da Ásia e 6 da Europa) que mantêm acordos de cooperação educacional e cultural com o Brasil. A coordenação dos referidos programas está sob os ofícios do Ministério da Educação (MEC) em parceria com o Ministério das Relações Exteriores (MRE).
- Cátedras: Agostinho da Silva, UNESCO/ Educação a Distância, ACNUR/Cátedra Sérgio Vieira de Mello.
- Recentemente a UnB aderiu ao Programa de Mobilidade Virtual em Rede ANDIFES (Promover), que promove a mobilidade acadêmica virtual entre as IES da Rede, oferecendo disciplinas/componentes curriculares nos cursos de graduação a serem cursadas por discentes regularmente matriculados nas suas universidades de origem²³.
- Programa de Bolsas Santander Ibero Americanas que contribui com uma bolsa de estudos para mobilidade acadêmica de alunos para universidade conveniadas com a UnB.
- Projeto de Internacionalização UnB/CAPES-PrInt que visa, entre outros objetivos, a estimular a formação de redes de pesquisas internacionais e promover a mobilidade acadêmica com cooperação internacional²⁴.
- O Programa Bolsas Brasil PAEC OEA-GCUB Brasil, iniciado em 2011, oferece bolsas de estudo para mestrado e doutorado nas IES associadas dos 34 países

²² O Programa PEC na UnB deixou de ser coordenado pela INT e passou às funções do Decanato de Graduação (DEG). Informações adicionais sobre programa encontram-se disponíveis em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g> e <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/cultura-e-educacao/temas-educacionais/programas-de-estudo-para-estrangeiros/pec-g>. O Decreto Nº 7.948, de 12/ 03/2013, que dispõe sobre o programa PEC- G se encontra disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2013/decreto/d7948.htm. Acesso em 12.set.2022.

²³ Em 2021, registrou-se o quantitativo de 314 discentes de graduação de outras IFES conveniadas à Rede ANDIFES cursando 335 disciplinas ofertadas pela UnB. Considera-se uma excelente iniciativa para promoção da mobilidade acadêmica na região, sobretudo ocorrida em tempos de pandemia do COVID-19.

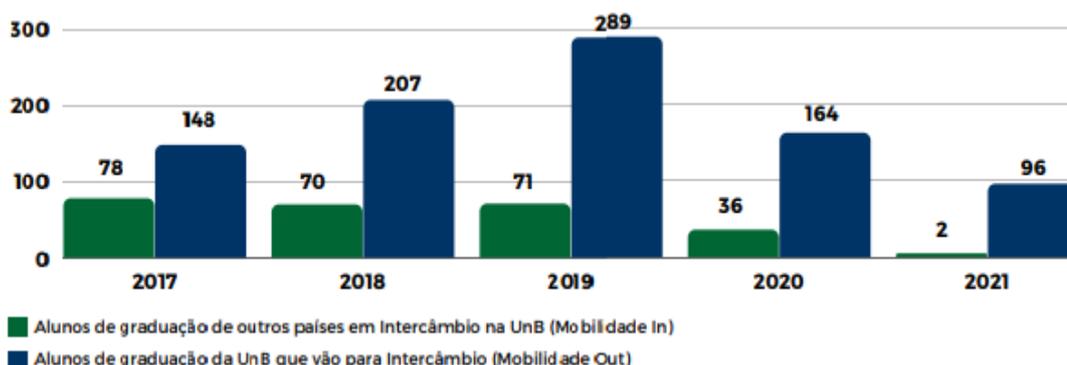
²⁴ Os dados de execução do projeto CAPES-PrInt de 2019 a 2021, conforme consta no Relatório de Gestão UnB 2021 (p. 62), registra-se um total de 122 bolsas oferecidas para professores visitantes no Brasil. A UnB recebeu 4 docentes por meio deste projeto em 2021. Relatório disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatorio_de_Gesto_UnB_2021.pdf. Acesso em: 2 set. 2022.

membros da OEA, com o objetivo de promover a integração acadêmica e o fortalecimento das universidades da América Latina.

Ressalta-se que essas parcerias estratégicas celebradas pela UnB, por meio de convênios de cooperação acadêmica internacional com instituições prestigiosas em diversos países, podem fortalecer a internacionalização da Universidade consoante às pesquisas que possam ser desenvolvidas pelos docentes em áreas de estudo de excelência e na promoção de um ambiente multicultural com a presença dos pesquisadores visitantes e estudantes internacionais nos campi e no desenvolvimento de atividades pedagógicas que promovam a interculturalidade entre toda a comunidade universitária.

Quanto à mobilidade acadêmica internacional da UnB (Gráfico 9), sob a coordenação da INT²⁵, no período de 2017 a 2021, verificou-se um crescimento considerável em 2019 da participação de alunos nacionais com destino a universidades conveniadas no exterior²⁶.

GRÁFICO 9 - Mobilidade acadêmica internacional - Graduação (2017 a 2021)



Fonte: Relatório de Gestão/ UnB (2021).

²⁵A INT coordena a mobilidade acadêmica para discentes dos cursos de graduação da UnB. Conforme vagas oferecidas pelas universidades conveniadas, realiza-se uma seleção de alunos nacionais, por meio de critérios acadêmicos pré-estabelecidos, para encaminhamento ao exterior. Quanto à seleção dos alunos internacionais de graduação, a INT não a realiza e acolhe a indicação da universidade estrangeira de origem após aprovação do candidato feita pela coordenação do curso de graduação pretendido. Para alunos de pós-graduação da UnB se faz necessário estabelecer um processo de seleção similar ao realizado pela INT. Com efeito, não se pode apresentar os números de alunos da pós-graduação UnB que por ventura realizam intercâmbio de forma não coordenada pela INT. Quanto à mobilidade docente, a INT não coordena este processo.

²⁶ “Em 2021, no âmbito da mobilidade de graduação, foram realizadas 3 seleções: 2 editais para intercâmbio em universidades internacionais vinculadas aos acordos bilaterais da UnB, sendo um para o intercâmbio no 2/2021 e outro para 1/2022, e outro edital com vagas para o Programa *Online* da instituição parceira *Freire Universitat Berlin*.” (Relatório de Gestão UnB, 2021, p.52).

No entanto, observa-se um balanço desigual entre o número de alunos nacionais dos cursos de graduação que vão para o exterior (mobilidade *outgoing*) em comparação com o número de alunos internacionais que são recebidos na Instituição (mobilidade *incoming*), quiçá se deve à baixa atratividade da UnB como destino de intercâmbio.

Cabe frisar que, os alunos da UnB (*outgoing*) que participam dos processos de seleção da INT, arcam com todos os custos de alojamento, traslado, alimentação, transporte e lazer durante o intercâmbio no exterior. Esse empreendimento acadêmico é alto devido aos valores das moedas internacionais, o que se faz considerar que nem todos os alunos da UnB têm as condições econômicas para realizar mobilidade acadêmica.

Participar desse ecossistema da internacionalização do ensino superior com estratégias prospectivas de cooperação acadêmica é o que vem desenvolvendo a UnB conforme as diretrizes do seu plano de internacionalização. No entanto, observa-se a necessidade de ampliar suas iniciativas pedagógicas e administrativas para aperfeiçoar seu programa de internacionalização.

5. MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

5.1. CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE KNIGHT

O modelo de internacionalização proposto por Jane Knight (1994) consiste em um circuito integrado de seis etapas que contribuem para a realização da internacionalização das IES, a saber: conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço (KNIGHT, 1994).

Essas etapas constituem um ciclo de internacionalização que busca realizar uma análise mais abrangente desse processo, com ações práticas interconectadas visando a um desenvolvimento integrado da internacionalização da IES. De acordo com o estudo de Knight (1994), apresenta-se as considerações sobre cada etapa desse ciclo.

Quanto à etapa de conscientização, considera-se a ciência da importância do processo de internacionalização por parte de toda a comunidade acadêmica (administração institucional, docentes, discentes e técnicos-administrativos) para que todos possam contribuir com sua realização, conhecendo os benefícios que esse



processo pode oferecer à IES, por meio das diretrizes político-acadêmicas institucionais.

Tocante ao comprometimento, ressalta-se que não basta somente o reconhecimento da relevância da internacionalização da IES por parte da administração institucional, mas deve haver um compromisso e uma efetiva participação de toda a comunidade acadêmica, liderada pelos dirigentes universitários, promovendo as ações internacionais no planejamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição.

A etapa do planejamento consiste em promover um plano estratégico de internacionalização da IES com a definição de metas, objetivos, recursos financeiros e de recursos humanos para a sua efetiva implementação, com prazos estabelecidos.

Quanto à operacionalização, observa-se como se consistirá a implementação do plano estratégico de internacionalização da IES, os meios utilizados considerando os indicadores internacionais estabelecidos nas políticas e planos de desenvolvimento institucionais, bem como a realização dos programas de mobilidade acadêmica, a reestruturação curricular e estratégias organizacionais para promover as ações internacionais.

A etapa da revisão deve ser considerada como uma avaliação institucional sobre como está sendo realizado o processo de internacionalização da IES. Ao realizar essa ação de forma constante sobre o desenvolvimento do planejamento e operacionalização do referido processo, será possível redefinir objetivos e estratégias que melhor se ajustem às necessidades da instituição.

Como consequência da realização das etapas que conduzem o processo de internacionalização da IES, o reforço pode consistir em iniciativas motivadoras constantes, e não somente realizado no final do ciclo, associando-se a um sistema de estímulo à comunidade acadêmica para que participe com compromisso e envolvimento da internacionalização da IES. Dessa forma, faz-se necessário um reconhecimento institucional por meio de prêmios, bolsas para mobilidade e cursos de idiomas para que toda a comunidade se sinta partícipe deste processo de internacionalização universitário.

Conforme esse modelo de ciclo de internacionalização, analisou-se os indicadores internacionais da UnB estabelecidos nos documentos oficiais: Política de Internacionalização, PDI de 2018-2022, Relatório de Gestão 2021, bem como dados



estatísticos e complementares disponibilizados pela Secretaria de Assuntos Internacionais (INT).

Identificou-se que, quanto à etapa de conscientização, a UnB, desde 2017, criou a Comissão Permanente de Internacionalização, constituída por dirigentes da Administração Superior, decanos e secretário da INT, para implementar e acompanhar os desdobramentos do processo de internacionalização da Instituição. A conscientização da importância e dos benefícios desse processo é conhecida pelos dirigentes, tanto que a UnB elaborou uma Política Internacional para que orientações de como realizá-lo fossem apresentadas à comunidade acadêmica. No entanto, faz-se necessário aumentar esta conscientização entre todos os docentes, técnico-administrativos e discentes, para que todos possam de alguma forma contribuir com a realização da internacionalização da UnB.

Assim, no que se refere à etapa do comprometimento, por parte dos dirigentes, observa-se haver um acolhimento em promover a internacionalização, expressa na condução das diretrizes implementadas no PDI e na execução dos indicadores internacionais. O avanço pode ser observado nos números apresentados no Relatório de Gestão de 2021.

A etapa de planejamento foi realizada quando da criação da Política de Internacionalização para o quadriênio 2018-2022, com determinações de objetivos e definição de estratégias para fomentar este processo contínuo de adequação da Universidade às novas tendências internacionais do ensino e da pesquisa. No intuito de implementar as ações de políticas linguísticas da UnB, foi instaurada a Comissão Permanente de Políticas Linguísticas constituída por representantes do Instituto de Letras, do Curso de Português do Brasil como segunda Língua, do Programa de Extensão UnB idiomas e do Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros.

Ademais, para difundir as ações internacionais e capilarizar o trabalho desenvolvido pela INT, foi criada a Coordenação de Internacionalização, composta por docente que, entre outras atribuições, deve acompanhar o processo de elaboração de convênios solicitados pelas unidades acadêmicas que representam, transmitir informações, atos normativos encaminhados pela administração, bem como prestar esclarecimento sobre mobilidade acadêmica aos discentes nacionais e receber os pesquisadores e alunos internacionais.



Consoante à operacionalização, essa fase está em andamento e os indicadores internacionais, estabelecidos no PDI 2018-2022, norteiam como a internacionalização deve ser desenvolvida conforme as diretrizes estabelecidas na Política de Internacionalização vigente. Os resultados preliminares já podem ser observados no Relatório de Gestão 2021, no tocante ao aumento da mobilidade acadêmica, na execução de novos acordos e no estabelecimento de novas redes de cooperação acadêmica, bem como no desenvolvimento de cursos de graduação com duplo diploma, aumento dos cursos de pós-graduação de excelência e estabelecimento de iniciativas para identificar disciplinas a serem ministradas em diferentes idiomas em cursos presenciais ou na modalidade EAD.

Após a vigência da Política de Internacionalização para o quadriênio 2018-2022, a UnB deverá realizar uma revisão mais ampla de como foi desenvolvido todo o processo de internacionalização desse período, reformular objetivos ainda não alcançados e quiçá redesenhar o planejamento definido para que, com novas diretrizes, possa potencializar e viabilizar as iniciativas administrativas e pedagógicas para dar seguimento à internacionalização da Instituição.

Quanto à etapa de reforço, que pode ocorrer em qualquer momento do ciclo de internacionalização, cabe à UnB estabelecer um ambiente motivador para que toda a comunidade acadêmica, conhecendo a importância de se ter uma IES internacionalizada, se comprometa a participar de todas as ações da Universidade que visem à promoção da internacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão, por meio de oferecimento de mais bolsas para intercâmbio acadêmico, auxílio financeiro para participar de eventos internacionais, incentivo a projetos que contribuam com ações de internacionalização e multiculturalismo nos campi.

5.2. INICIATIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO “EM CASA” PARA A UnB

Com a finalidade de apresentar inovações organizacionais para que o processo de internacionalização da UnB seja mais eficiente e potencializado localmente (*at home*), produzindo resultados para melhorar seus indicadores, atingindo a sua missão institucional, buscou-se por meio de boas práticas de ações administrativas e pedagógicas complementar as iniciativas estabelecidas no ciclo de internacionalização da Universidade.

Assim, observaram-se as etapas de internacionalização apresentadas por Knight (1994), remodeladas em estudos posteriores em publicações nos anos 2003, 2005 e 2020, alinhadas com propostas de ações que promovam a internacionalização “em casa”, constantes no Quadro 4, em consonância com os estudos de Stallivieri (2017), Barbosa; Neves (2020) e Teixeira (2017).

Quadro 4 - Ações administrativas e pedagógicas para o processo de internacionalização "em casa" da UnB

Etapas do ciclo de internacionalização	Ações de internacionalização “em casa”
Conscientização	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o debate sobre os benefícios e desafios da internacionalização universitária nas Unidades Acadêmicas, apresentando as diretrizes da Política de Internacionalização e a importância da participação de toda a comunidade acadêmica. Trazer especialistas (brasileiros e estrangeiros) no tema para a condução do debate. - Realizar oficinas de treinamento, seminários de formação sobre o tema para os docentes e técnico-administrativos. - Realizar cursos curtos sobre o tema, organizados pela PROCAP/ UnB, a realizar-se via plataformas digitais para um alcance mais amplo a todos os campi. - Divulgar da Política de Internacionalização e seus resultados por meio dos canais de comunicação oficiais utilizados pela UnB (destaque no site UnB, INT e Decanatos, <i>mailing list</i> para a comunidade acadêmica, eventos nos campi).
Comprometimento	<p>Determinar quais são os setores/unidades administrativas e acadêmicas/gestores responsáveis por executar e acompanhar as ações de internacionalização, estabelecidas de forma direta na Política de Internacionalização.</p>
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar e fortalecer a infraestrutura e as funções da INT, uma vez que passou de Assessoria para Secretaria (Ato da Reitoria 548/2020). - Reajustar a Resolução CEPE/UnB 009/1989 (ainda vigente) que trata da participação dos alunos UnB em programas de intercâmbio (incluir a mobilidade acadêmica no formato virtual para que os créditos de estudos possam ser convalidados ao mesmo tempo em que se realizam estudos presenciais na UnB). - Criação de alojamento com padrão internacional para pesquisadores, alunos visitantes e de intercâmbio. - Elaborar estratégias para diminuir a assimetria entre mobilidade de alunos da UnB para o exterior e a recepção de alunos internacionais na graduação. - Dar seguimento à criação de um ambiente multilíngue e multicultural nos campi, elaborando estratégias para a promoção e difusão das políticas linguísticas da UnB. - Ampliar redes de pesquisa e programas de mobilidade por meio de um levantamento prospectivo para identificar as IES de excelência a fim de estabelecer cooperação técnico-acadêmica.



	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar um levantamento das iniciativas internacionais desenvolvidas, de forma individualizada, por docentes e Unidades Acadêmicas, para dar-lhes apoio e subsídios técnicos e normativos às suas execuções. - Melhorar o sistema de comunicação de informações sobre ações internacionais da UnB, registradas em diversas bases de dados.
Operacionalização	<p>Potencializar um currículo internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) oferecer disciplinas ministradas por pesquisadores visitantes e/ou docentes nacionais com proficiência em línguas estrangeiras, tanto nos cursos de graduação, como pós-graduação; b) incentivar a difusão de literatura de autores estrangeiros nas disciplinas obrigatórias; c) estabelecer cursos e/ou módulos temáticos por meio do EAD em parceria com IES estrangeiras de excelência; d) criar ambientes equipados para videoconferências por meio de plataformas digitais; e) realizar eventos científicos e culturais frequentes com a presença de pesquisadores internacionais em parceria com as instituições estrangeiras (embaixadas e organizações internacionais) localizadas próximo à Universidade. <ul style="list-style-type: none"> - Promover o aperfeiçoamento dos programas de mobilidade para a graduação, aumentando o número de vagas de intercâmbio para alunos da UnB, viabilizando novos destinos para IES de excelência conveniadas. - Estabelecer financiamento, pelo menos parcial, dos estudos no exterior de alunos com baixa condição socioeconômica. - Capacitar os coordenadores internacionais (docentes representantes das Unidades Acadêmicas), para que sejam promotores e catalizadores das iniciativas internacionais. - Lotar, em todos os 4 campi, um servidor-técnico administrativo vinculado à INT para prestar serviços mais próximos à comunidade acadêmica, conforme as funções da Secretaria. - Identificação de recursos humanos do quadro de pessoal que possam contribuir com a gestão da internacionalização: docentes especialistas em Relações Internacionais e áreas afins, técnico-administrativos com experiências em desenvolvimento de ações internacionais com proficiência em línguas estrangeiras. - Divulgar amplamente as funções do Núcleo de Inovação Tecnológica da UnB nos campi para que os agentes desse setor possam assessorar os docentes quanto à gestão de PI e T&T dos seus projetos de pesquisa. - Potencializar o Parque Tecnológico/CDT com infraestrutura e recursos humanos para atração e instalação de empresas internacionais no campus, de forma segura e com poucos riscos (<i>soft landing</i>), bem como para fomentar o desenvolvimento de parcerias estratégicas com o mercado regional, nacional e internacional. - Oferecer cursos intensivos e gratuitos de língua portuguesa, cultura e história do Brasil para os alunos internacionais que venham realizar intercâmbio na UnB.



Revisão	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar se os objetivos e metas estabelecidos na Política de Internacionalização 2018-2022 foram alcançados para dar seguimento à execução das estratégias definidas em um novo quinquênio. - Elaborar diagnósticos das reais condições e infraestrutura universitária para redefinir objetivos e estratégias. - Realizar um debate com a comunidade acadêmica para identificar se existe certo nível de conscientização sobre o processo de internacionalização e escutar suas demandas quanto ao tema.
Reforço	<ul style="list-style-type: none"> - Promover premiações para projetos de extensão e pesquisa sobre internacionalização universitária e soluções para problemas identificados. - Considerar, conforme legislação, à título de pontuação para progressão funcional dos técnico-administrativos, cursos sobre internacionalização de IES, desenvolvimento de novas tecnologias para o ensino superior, multiculturalismo e não apenas cursos de idiomas ou de áreas afins aos cargos dos servidores. - Potencializar o Programa Voluntário de Tutores da INT que consiste na designação de um aluno UnB para acompanhar e apresentar os serviços universitários ao aluno visitante internacional. Como reconhecimento desse trabalho voluntário, o aluno UnB recebe uma pontuação extra no processo de seleção de intercâmbio para estudar no exterior. Seria oportuno viabilizar uma premiação institucional para os participantes desse voluntariado.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos estudos de Knight (1994), Stallivieri (2017), Barbosa; Neves (2020) e Teixeira (2017).

Destaca-se, entre as diretrizes do Plano de Internacionalização da UnB, a diretiva de enfatizar o aperfeiçoamento da internacionalização “em casa”, na promoção de um ambiente multicultural e inovador, bem como o estabelecimento de infraestrutura e serviços com padrão internacional para os visitantes, e não apenas fomentar o aumento da mobilidade acadêmica e a realização de acordos bilaterais com IES estrangeiras (UnB, 2018).

Assim, para dar seguimento à internacionalização do seu próprio ambiente acadêmico:

A política institucional de internacionalização da UnB deve ser transversal às atividades acadêmicas – ensino, pesquisa e extensão – e de gestão da Universidade. Para a consolidação dessa internacionalização “em casa”, a instituição deve promover a abertura das mentalidades a outros idiomas e culturas, e o estabelecimento de um ambiente de inovação, que estimule a elaboração de respostas para problemas novos, complexos e globais (UnB, 2018, p. 27).

A necessidade de inovar tende a ser intrínseca ao desenvolvimento de quaisquer instituições que precisam adequar-se às novas tendências de oferta de produtos e serviços para a sociedade (PAVIE, 2018).

Nesse contexto, ressalta-se que, para as IES, internacionalizar-se é um ato inovador que viabiliza adaptar-se às novas demandas educacionais quanto a uma formação acadêmica mais holística e à promoção de um desenvolvimento científico internacionalizado por meio de parcerias estratégicas estabelecidas entre centros de pesquisas de excelência e outros de interesse para a instituição.

Conforme Knight (2020), a inovação deve fazer parte das estratégias organizacionais e programáticas das IES que procuram estar atualizadas e em condição de competição com outras instituições. Realizar inovações requer ajustes, redefinição de planejamento de ações que visam o desenvolvimento institucional acorde às demandas do mercado e da sociedade.

Internacionalização na IES consiste na geração de condições de trazer o ambiente acadêmico internacional (redes de pesquisa, disciplinas e literatura em diversos idiomas, formação multicultural) para dentro do campus universitário (STALLIVIERI, 2017).

Considera-se, assim, que a internacionalização “em casa” tende a permitir acesso aos discentes, docentes e técnico-administrativo a experiências de aprendizagem com atividades realizadas por pesquisadores estrangeiros renomados nas atividades pedagógicas cotidianas de um curso de graduação ou pós-graduação. É interagir com os visitantes estrangeiros nos corredores do campus, intercambiando vivências e despertando o interesse para a aprendizagem de idiomas e culturas diferentes.

A presença de estrangeiros na IES engendra uma interação multicultural no campus e pode contribuir, de acordo com Teixeira (2017), na formação acadêmica dos alunos nacionais como cidadãos que tendem a respeitar as diferenças socioculturais entre nações. Com efeito, essa interação pode proporcionar à comunidade acadêmica da IES visualizar um mundo externo ao campus que poderia ser perscrutado, por meio de mobilidade acadêmica, redes de pesquisas com atores afins e estabelecimento de parcerias de cooperação internacional estratégicas entre instituições (STALLIVIERI, 2017).

De acordo com Barbosa; Neves (2020), a internacionalização perpassa pela gestão do ensino universitário:

As IES estão hoje envolvidas em atividades de internacionalização *at home* e *abroad*. Cada vez mais, crescem as expectativas de que as instituições de ensino superior desenvolvam estratégias abrangentes de internacionalização



para a instituição como um todo. A internacionalização passa a ser uma tarefa estratégica de gestão do ensino superior (BARBOSA; NEVES, 2020, p.29).

Para tanto, observou-se a importância de melhorar as estruturas administrativas e ações pedagógicas para um efetivo desenvolvimento do processo de internacionalização “em casa” da UnB.

Consoante à fase de conscientização, faz-se necessário ampliar o debate sobre o tema e informar à comunidade acadêmica os benefícios e desafios desse processo dinâmico de adequação do ensino, da pesquisa e da extensão às novas tendências e demandas do ensino superior. Igualmente, é imprescindível capacitar todos os dirigentes, docentes e técnico-administrativos para imersão no referido processo.

Uma vez reconhecida a importância de internacionalizar a UnB, a comunidade acadêmica poderia identificar melhor o papel de cada agente (Administração Superior, decanatos, INT, unidades acadêmicas, serviços, etc.) nesse processo e, de forma comprometida, contribuir com suas ações administrativas e pedagógicas, na execução das diretrizes apresentadas na Política de Internacionalização vigente.

Ao longo dos anos, observou-se, no entanto, que a mudança comportamental não ocorre apenas com a conscientização. Ela é condição inicial, mas não suficiente. Por exemplo, muitos professores poderiam ofertar disciplinas em espanhol ou inglês, ou bilingues, mas não o fazem porque é muito mais fácil preparar as aulas em português. Sem algum “incentivo” para a mudança, poucos avanços serão registrados nos próximos anos. Pelo perfil da UnB de excelência dos cursos de humanas e sociais, do corpo docente altamente qualificado, e pela demanda local de jovens para trabalhar no setor público, a oferta de disciplinas em outras línguas seria um excelente começo.

Quanto à fase de planejamento, urge reajustar as estruturas administrativas e normativas para fomentar a preparação dos interessados antes da mobilidade acadêmica. Por exemplo, a criação de um ambiente multilíngue e multicultural nos campi para que os estudantes interessados possam ter acesso às melhores informações antes de decidir pelo intercâmbio. Nos mesmos moldes, e potencializar os serviços de assessoria técnica aos docentes na gestão da propriedade intelectual e transferência de tecnologia, provenientes das pesquisas desenvolvidas nos campi e em parcerias com instituições internacionais conveniadas com a UnB.



Além disso, faz-se necessário aprimorar o sistema de comunicação (interno/externo) para a divulgação das ações internacionais e do conhecimento científico produzido nas Unidades Acadêmicas e nos Centros de Excelência da Universidade para a comunidade internacional.

Sobre a fase de operacionalização, ainda em curso, recomenda-se, dar seguimento ao processo de internacionalização “em casa” da UnB por meio de iniciativas voltadas para internacionalizar a matriz curricular, com o oferecimento de disciplinas, cursos, módulos obrigatórios ministrados em diferentes idiomas por docentes internacionais ou proficientes em línguas estrangeiras, como acima destacado. Disciplinas em outras línguas contribuem para a formação docente e discente, além de permitirem a participação de palestrantes ou professores internacionais. Um levantamento das disciplinas ofertadas em outras línguas deveriam ser sistematicamente realizado pela INT, e servir como atrativo para intercambistas estrangeiros virem estudar na UnB. Os recursos do Projeto PrInt foram utilizados de diversas formas, mas não parecem ter criado um efeito duradouro nas atividades de ensino. Pesquisas mais aprofundadas são necessárias para testar esta hipótese.

Ademais, realizar seminários ou cursos temáticos em cooperação com pesquisadores internacionais de IES de forma virtual, fomentar a realização de eventos culturais frequentes com os auspícios das embaixadas e levar os serviços da INT para próximo dos alunos e docentes nos campi universitários localizados longe do campus principal, são iniciativas administrativas e pedagógicas que poderiam contribuir para a promoção de experiências internacionais àqueles que não logram realizar um intercâmbio no exterior, bem como a construção de um ambiente internacional na UnB.

Ao realizar a revisão da implementação da Política de Internacionalização 2018-2022, a UnB poderá avaliar o que fora bem desenvolvido, mesmo com a ocorrência da pandemia do COVID-19 que pode ter afetado os trabalhos da Instituição, e aperfeiçoar novas diretrizes encaminhando os desdobramentos para um novo quinquênio da referida política. Naturalmente, é imprescindível aguardar o balanço institucional sobre o impacto da pandemia nos anos de 2020 a 2022 para continuar esta pesquisa. Se por um lado as aulas remotas conduziram a uma série de dificuldades que provavelmente abaixou de forma significativa o nível de rendimento



escolar, por outro lado, atividades remotas permitiram a proliferação de webinários internacionais. Vale destacar que:

A instituição tem clareza da necessidade de estruturar um sistema de monitoramento e avaliação do conjunto de suas atividades de internacionalização e em todos os níveis de tomada de decisão (UnB, 2018, p.40).

Ressalta-se ainda a importância de incentivar a participação da comunidade acadêmica nesse processo de internacionalização, estimulando novos projetos que aporem contribuições às ações internacionais da Universidade.

6. RESULTADOS ALCANÇADOS

A partir da pesquisa desenvolvida, foi possível observar que a discussão sobre como se desenvolve o processo de internacionalização numa IES é único, bem como as várias nuances para sua conceituação e aplicabilidade conforme os autores referenciados.

Ao analisar o atual processo de internacionalização da UnB, conforme a caracterização teórica proposta por Knight (1994, 2003, 2005, 2020), foi possível identificar as iniciativas estratégicas estabelecidas nesse processo e obter respostas para a pergunta inicial da pesquisa para saber como é desenvolvida a internacionalização na dimensão institucional da UnB.

Portanto, observou-se que a vocação internacional da UnB, iniciada no século passado, se renova e se adapta às novas tendências, reforçando sua missão acadêmica vanguardista, transnacional, diversificada e acolhedora desde sua fundação (MORHY, 2003).

Conforme o resultado da pesquisa realizada pela CAPES (2017), mencionada anteriormente, destaca-se que as IES devem oferecer condições que corroborem para a construção de um ambiente internacionalizado no ambiente universitário. As ações internacionais das IES devem contemplar, portanto, infraestrutura administrativa e física em suas dependências, uso de idiomas estrangeiros tanto nas aulas como atividades pedagógicas, projetos para receber discentes e pesquisadores estrangeiros e treinamento de equipes do seu quadro de recursos humanos para entregar um serviço de qualidade aos visitantes internacionais.



É oportuno salientar as considerações do referido relatório quanto ao potencial da internacionalização das IES:

A internacionalização das IES tem o potencial de transformar as vidas dos estudantes e tem um papel cada vez maior para ciência através da intensa troca de conhecimento acadêmico, permitindo assim a construção de capacidades sociais e econômicas (CAPES, 2017, p. 4).

Em consonância com o exposto, portanto, foi possível organizar um modelo de internacionalização “em casa”, incluindo boas práticas conforme o potencial da Universidade, visando ao fomento e à continuidade do que fora desenvolvido até o momento quanto a esse tema, disponibilizado nas diretrizes da Política de Internacionalização de 2018-2022 e nos indicadores internacionais estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente da Universidade de Brasília.

Observou-se que há, em curso, diretivas para a ampliação dos programas de mobilidade acadêmica, em especial, fomento aos programas e redes de cooperação destacáveis na região do Mercosul, como o Programa MARCA, Cortes Supremas e AUGM, bem como as novas tendências de intercâmbio EAD por meio do Programa de Mobilidade Virtual em Rede ANDIFES.

Identificou-se a execução de novos acordos bilaterais, estabelecimento de novas redes de cooperação acadêmica e o aumento de cursos de pós-graduação de excelência. Cabe ressaltar a importância dada ao desenvolvimento de uma política linguística na UnB, com ações pedagógicas que promovam o multilinguismo no campus e a preocupação em melhorar a estrutura de serviços para acolher os visitantes internacionais.

A UnB tem um potencial considerável para conseguir dar prosseguimento às ações internacionais para o próximo quinquênio, pois seus pontos fortes consistem na existência de uma liderança por parte da Administração Superior em estabelecer as diretivas para processo de internacionalização da e na universidade, tem um corpo docente e quadro de servidores técnico-administrativos qualificados e participa de diferentes redes de pesquisa com IES nacionais e internacionais.

Observou-se que se faz mister, portanto, uma maior difusão das diretrizes da Política de Internacionalização para toda a comunidade acadêmica e um levantamento prospectivo, bem definido, de novas ações internacionais para UnB.

7. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS

Ao apresentar uma propositura de modelo de internacionalização *at home* para a UnB, com inovações estratégicas para que a Política de Internacionalização da Universidade produza resultados, procurou-se contribuir para o refinamento futuro dos indicadores no PDI para atingir a sua missão acadêmica de excelência como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação.

Ressalta-se que a referida proposta procurou apresentar uma abrangência considerável, com grau de inovação organizacional médio, a partir de referentes autores que pesquisam sobre a temática internacionalização/IES/política/indicadores internacionais.

Espera-se que a contribuição do estudo apresentado nesta pesquisa seja oportuna com vistas à sua aplicabilidade para ajustar os processos internos e serviços acadêmicos oferecidos pela UnB, melhorando sua estruturação interna e fomentando as ações internacionais de redes de cooperação estratégicas para o desenvolvimento da pesquisa e do ensino, numa efetiva promoção de processo de internacionalização universitário.

Portanto, podemos ter a ilação de que, em consonância com a missão da UnB e seus pilares acadêmicos sustentados na inovação e na vanguarda desde sua fundação, esse estudo realizado no mestrado PROFNIT não se esgota e pode incentivar novos pesquisadores a prescrutar novas clivagens sobre o tema desenvolvido e contribuir na adequação contínua do processo de internacionalização da Universidade.



8. REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G. **Educación Superior Comparada**. El conocimiento, la universidad y el desarrollo. Buenos Aires: Universidad de Palermo (Cátedra UNESCO de Historia y Futuro de la Universidad), 2001. Disponível em:
<http://bibliotecadigital.cin.edu.ar/handle/123456789/1506>. Acesso em: 01 set. 2021.

ALTBACH, P. G. Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education and Management**, Boston, EUA, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2004.9967114>. Acesso em: 12 set. 2021.

ASCOM. UnB é a 16ª melhor entre universidades da América Latina. **UnB Notícias**. Brasília, DF, 15 jul. 2021a. Disponível em: <https://noticias.unb.br/67-ensino/5100-unb-e-16-melhor-entre-universidades-da-america-latina-aponta-ranking>. Acesso em: 26 out.2021.

ASCOM. Universidades brasileiras caem no ranking Times Higher Education. **UnB Notícias**. Brasília, DF, 3 set. 2021 b. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/5184-universidades-brasileiras-caem-no-ranking-times-higher-education> Acesso em: 26 out.2021.

ASCOM. UnB é oitava melhor do Brasil, aponta ranking espanhol. **UnB Notícias**. Brasília, DF, 4 fev. 2022. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/5498-unb-e-8-melhor-do-brasil-aponta-ranking-espanhol> Acesso em: 17 fev. 2022.

ASCOM. UnB tem 53% de seus programas de pós-graduação com notas entre 5 e 7. **UnB Notícias**. Brasília, DF, 13 set. 2022. Disponível em:
<https://www.noticias.unb.br/117-pesquisa/6022-unb-tem-53-de-seus-programas-de-pos-graduacao-com-notas-entre-5-e-7> Acesso em:15 set.2022.

BARBOSA, M.L. DE O.; NEVES, C.E.B. Internacionalização da educação superior: instituições e diplomacia do conhecimento. **Sociologias**, Porto Alegre, 2020. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/soc/a/gGxRnkpVnt66mMXyTZKW5hn/?lang=en> . Acesso em: 2 set. 2022.

BARTELL, M. **Internationalization of universities**: A university culture-based framework. Higher Education. Manitoba, Winnipeg, 2003, p. 37-52 Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021225514599> . Acesso em: 2 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da



Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm Acesso em: 31 jan.2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.283**, de 7 de janeiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009 (Marco legal de ICT), para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm Acesso em: 31 jan. 2022.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PNPD/CAPES)**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/34282451/PLANO_NACIONAL_DE_P%C3%93S_GRADUA%C3%87%C3%83O_PNPG. Acesso em: 31 jan. 2022.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **A internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela CAPES**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/a-internacionalizacao-nas-ies-brasileiras-pdf>. Acesso em 12 set. 2021.

CARVALHO, S.B.R.; ARAÚJO, G.C. 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/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2022.

DELGADO-MÁRQUEZ, Blanca L.; HURTADO-TORRES, Nuria Ester; BONDAR, Yarslava. La internacionalización en la Enseñanza Superior: investigación teórica y empírica sobre su influencia en las clasificaciones de las instituciones universitarias. **Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento**, Espanha, Barcelona, v. 8, n. 2, p. 101-20, jul. 2011. Disponível em: <https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v8n2-delgado-hurtado-bondar.html>. Acesso em: 7 out.2021.

DUARTE, Roberto Gonzalez *et al.* O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 1, p. 343-370, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3993/399360929020.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

FERREIRA *et al.* O centro de educação a distância da UnB no contexto da internacionalização: integração de ações educativas inovadoras com usos de



tecnologias digitais. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v.9, n.1, p.90-106, 2020. Disponível em:

<http://www.seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/54797>. Acesso em: 07 set.2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2021.

GOTARDO, G. Universidades Apostam na Internacionalização. Entrevista à Jane Knight. **Jornal Extra Classe**, Rio Grande do Sul, julho, 2014. Disponível em: <https://www.extraclasse.org.br/geral/2014/07/universidades-apostam-na-internacionalizacao/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

INT. Secretaria de Assuntos Internacionais da UnB. **Portal da INT**.2022. Disponível em: <https://int.unb.br/br/> . Acesso em: 1 set. 2022.

JOHAN, D. A; KRÜGER, C.; MINELLO, I.F. Educação Empreendedora: um estudo bibliométrico sobre a produção científica recente. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.8.n.4.p.125-145, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328001851_Educacao_empreendedora_u_m_estudo_bibliometrico_sobre_a_producao_cientifica_recente Acesso em: 17 fev. 2022.

KNIGHT, Jane. Internationalisation: Elements and Ckeckpoints. **Research Monograph**, Otawwa: Cannadian Bureau for International Education (CBIE), n.7, 1994. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

KNIGHT, J. Updated Definition of Internationalization. **International Higher Education**, n. 33, 2003. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7391> Acesso em: 08 set. 2021.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v.8, n.1, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315303260832?download=true> Acesso em: 5 set. 2022.

KNIGHT, Jane. Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos. **Educación superior en América Latina: la dimensión internacional**. Bogotá: Banco Mundial/Mayol, p. 1-38, 2005. Disponível em: <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-9-5897-6478-7#page=28>. Acesso em: 04 set. 2021

KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education scrutinized: international program and provider mobility. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, n.54, maio-ago 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/xr4BCZZJq5rsLYRhyrzPhBd/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 10 set.2021.



LEAL, F.G; STALLIVIERI, L.; MORAES, C.B. Indicadores de Internacionalização nos Rankings Universitários. **ANPAD**, São Paulo / SP - 01 a 04 de outubro de 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjMxNjA= . Acesso em: 26 out. 2021.

MARQUES, Regina Coeli Andrade. **Agência internacional de negócios tecnológicos para a Fundação Universidade de Brasília – FUB/UnB**. 2021. 75 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) —Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41817>. Acesso em: 01 set. 2021.

MARQUES, R. C. A.; CONCEIÇÃO, M. H. Internacionalização do Ensino, da Pesquisa e Inovação: estudo de caso da Universidade de Brasília (UnB). **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 66, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/32460>. Acesso em: 10 set. 2021.

MIRANDA, José Alberto Antunes de Miranda; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, São Paulo, Campinas, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/FfQJt8nwQntkkGjDYFz4xbv/abstract/?lang=pt#> Acesso em: 26 out. 2021.

MISSÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Unb.br**. [2021]. Disponível em: <https://unb.br/a-unb/missaoL>. Acesso em: 7 set. 2021.

MIURA, Irene Kazumi. **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, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/96/tde-03102006-135941/publico//TESELDIRENEMIURA.pdf>. Acesso em: 07 set. 2021.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. 2003. 108 f. Trabalho Científico (Especialização em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 13 out. 2021.

MORHY, Lauro. Universidade em questão. In: _ (Org.). **Universidade em questão**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, v. 1, p. 15-31, 2003. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9420/1/CAPITULO_UniversidadeEmQuestao.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior. **Revista Educar**, Curitiba: UFPR, n. 28, p. 107-124, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/k4qqgRK75hvVtq4Kn6QLSJy/?format=pdf&lang=pthttps://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200008> Acesso em: 12 set.2021.



NUNES, E. FERNANDES, I. Rankings internacionais: a irresistível polêmica em torno de seus sentidos e metodologias. **Revista Ensino Superior**, Campinas, n. 12, jan./fev. 2014b. Disponível em: [Rankings internacionais: A irresistível polêmica em torno de seus sentidos e metodologias - Ensino Superior Unicamp](#). Acesso em: 24 dez. 2014.

PAVIE, X. **Innovation à l'épreuve de la philosophie**. Paris: Presses Universitaires France, 2018.

PERDOMO, W. M. Conheça a fundo o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação. **SEBRAE**. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao>. Acesso em: 31 jan. 2022.

PESSONI, Rosemeire A. B. Internacionalização do ensino superior. **International Studies on Law and Education**, São Paulo, n. 28, p. 93-110, 2017. Disponível em: <http://www.hottopos.com/isle28/93-110Rose.pdf> . Acesso em: 12 set. 2021.

PIMENTA, G. UnB avança em ranking regional e ocupa a quinta posição entre as federais brasileiras. **UnB Notícias**. Brasília, DF, agosto, 2021. Disponível em: <https://noticias.unb.br/76-institucional/5177-unb-avanca-em-ranking-regional-e-ocupa-a-quinta-posicao-entre-as-federais-brasileiras> Acesso: 26 out. 2021.

QIANG, Zha. Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. **Policy Futures in Education**, Canadá: Institute for Studies in Education, University of Toronto, v.1, nº 2, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/pfie.2003.1.2.5>. Acesso em: 05 set. 2021.

RABELO, N. **Plano de Internacionalização da UnB**. Brasília, DF. UnB, 2018. Disponível em: <http://www.int.unb.br/br/institucional/plano-de-internacionalizacao>. Acesso em: 10 set. 2021.

RODRIGUES, Leonel C.; TONTINI, Gerson. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 2, n. 4, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/29539/a-universidade-empreendedora--geracao-e-transferencia-de-tecnologia-como-fator-agregador>. Acesso em: 07 set. 2021.

Ranking Universitário Folha RUF. **Ranking Universitário da Folha de São Paulo de 2019**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Internacionalização da Educação Superior: redefinições, justificativas e estratégias. **Série-Estudos**, Campo Grande, v. 25, n. 53, p. 11-34, jan.2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2318-19822020000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26 out.2021.



STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira**. Brasília, DF, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002. Disponível em: <https://iglu.paginas.ufsc.br/files/2014/08/SLIDES-LUCIANE.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

STALLIVIERI, L. **O sistema de ensino superior do Brasil**: características, tendências e perspectivas, 2006. Disponível em: https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/sistema_ensino_superior.pdf . Acesso em 26 out. 2021.

STALLIVIERI, L. **As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional**. Tese de Doutorado. Facultad de Filosofía e Letras, Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2009. Disponível em: <https://racimo.usal.edu.ar/52/1/Stellivieri.pdf> . Acesso: 26 out. 2021.

STALLIVIERI, L. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do Cogeme**, Belo Horizonte, v.26, n.50, p.15-36, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-cogeme/index.php/COGEME/article/view/729/648> . Acesso em: 5 set. 2022.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL – STF. **Cooperação Internacional: Programa Teixeira de Freitas**. Brasília, DF, STF, 2019. Disponível em: https://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portalStfInternacional/portalStfCooperacao_pt_br/anexo/ProgramaTeixeiradeFreitasBrochuraPTMarode2019v2019032018h20.pdf. Acesso em: 05 set. 2022.

TEIXEIRA, E. **A Internacionalização das universidades: tendências e desafios**. Grupo Coimbra, 2017. Disponível em: <http://www.grupocoimbra.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2021.

THE. **Times Higher Education World University Rankings 2021**. Página inicial. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats Acesso em: 6 out. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Estatuto e Regimento 2011**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Secretaria de Assuntos Internacionais (INT). **Política de Internacionalização da UnB 2018/2022**. Brasília, DF. UnB, 2018. Disponível em: <http://www.int.unb.br/br/institucional/plano-de-internacionalizacao>. Acesso em: 01 set. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (PDI)**. Brasília, DF: UnB, 2018. Disponível em: <http://dex.unb.br/pdi-unb-2>. Acesso em: 01 set. 2021.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento e Orçamento e Avaliação Institucional – DPO. **Anuário Estatístico da UnB 2016**. Brasília, DF: UnB, 2017. Disponível em:

http://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/Anurio_Estatstico_2016.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento e Orçamento e Avaliação Institucional – DPO. **Anuário Estatístico da UnB 2020**. Brasília, DF: UnB, 2021. Disponível em:

http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/ANUARIO_ESTATSTICO_2020.pdf. Acesso em: 1 mar. 2022.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento e Orçamento e Avaliação Institucional – DPO. **Anuário Estatístico da UnB 2021**. Brasília, DF: UnB, 2022. Disponível em:

https://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/ANUARIO_ESTATISTICO_2021.pdf. Acesso em: 2 set. 2022.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Decanato de Planejamento e Orçamento e Avaliação Institucional – DPO. **Relatório de Gestão da UnB 2021**. Brasília, DF: UnB, 2021. Disponível em:

https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatrio_de_Gesto_UnB_2021.pdf. Acesso em: 2 set. 2022.

VALERIANO JUNIOR, C.R. **O marco legal de CT&I e o impacto nos procedimentos de contratações e aquisições realizados pelas ICTs públicas no âmbito dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação**. 2019. 93 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) —Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38014>. Acesso em: 25 jan. 2022.

VILLELA, Jorge Antonio. Internacionalização do ensino superior: um estudo de caso na Universidade de Brasília – UnB. In: **Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**, out. 2018. Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/32976>. Acesso em: 31 jan. 2022

Webometrics. **Webometrics Ranking of World Universities 2022**. Disponível em: <https://webometrics.info/es/world>. Acesso em: 17 fev. 2022.

APÊNDICE A – Matrix FOFA (SWOT)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNA (Organização)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança da Administração Superior no processo de internacionalização da UnB. 2. Referência de IES em nível nacional e internacional na América Latina. 3. Localização estratégica no Centro-Oeste do Brasil, próxima às representações nacionais: Ministérios, Agências de Fomento, Governo Federal e estrangeiras: Embaixadas e Organizações Internacionais. 4. Qualificação do corpo docente e servidores técnicos. 5. Criação da Secretaria de Assuntos Internacionais para a coordenação da Política Internacional e dos processos administrativos referentes à internacionalização interna e externa da Universidade. 6. Participação em redes de pesquisa pura e aplicada com universidades conveniadas nacionais e internacionais. 7. Dispõe de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), vinculado ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) intergrado ao Decanto de Pesquisa e Tecnologia (DPI). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano estratégico e prospectivo da UnB para promover os negócios internacionais em andamento. 2. Política de Internacionalização pouco difundida para a comunidade acadêmica (público interno e externo da UnB). 3. Regulamentação da institucionalização dos procedimentos para a mobilidade acadêmica desatualizados e com pouca divulgação. 4. Defasagem das normas legislativas internas da UnB que dificultam as ações de internacionalização (por exemplo, Resolução de Intercâmbio de 1998 ainda vigente). 5. Processos administrativos executados pelos Centros, Unidades Acadêmicas e Secretarias, com baixa interação entre suas ações. 6. Falta de política de gestão interna de recursos humanos visando a capacitação de servidores para atenção aos visitantes e discentes internacionais. 7. Déficit de funcionários na Secretaria de Assuntos Internacionais (ou lotados em outras Unidades) para impulsionar o processo de internacionalização (atendimento, acompanhamento de processos, tradução das páginas eletrônicas das

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Dispõe de um Parque Tecnológico e Centros de Estudos de excelência, promovendo pesquisas afins sobre PI, T&T e Inovação. 9. Acervo da Biblioteca Digital UnB com publicações, plataformas de pesquisas renomadas, acessível para toda a comunidade acadêmica. 10. ICT que realiza serviços de consultoria à comunidade acadêmica e entidades governamentais públicas, particulares, nacionais e internacionais. 	<p>Unidades, emissão de documentos oficiais além do idioma português, material acadêmico de difusão dos programas, etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Matriz curricular não adaptada para acolher estudantes estrangeiros. 9. Falta de serviços de hospedagem e recepção para os visitantes com qualidade internacional. 10. Déficit de ações estratégicas que promovam e divulguem o programa de mobilidade <i>in/out</i> da UnB para engajamento acadêmico. 11. Plano de Marketing baixo sobre a divulgação dos produtos e pesquisas desenvolvidos pela UnB. 12. Média interação com os socios internacionais e com representação em Brasília.
<p style="text-align: center;">EXTERNA (Ambiente)</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMEAÇAS</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementação de ações para a promover a internacionalização da UnB, conforme diretrizes do Marco Legal para a Inovação do Brasil. 2. Estabelecimento de redes de cooperação com IES estrangeiras destacadas, com apoio de contatos com as Embaixadas. 3. Interesse de IES e Fundações estrangeiras por parcerias com universidades brasileiras. 4. Associação da UnB a entidades que promovem a internacionalização, tais como ANDIFES, FAUBAI, GCUB, AUGM, OEA etc. 5. Melhora nos rankings universitários internacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orçamento financeiro limitado pelo Governo federal afetando as atividades de pesquisa, extensão e internacionalização da UnB. 2. Falta de atrativo para a mobilidade de pesquisadores e discentes estrangeiros. 3. Ausência de programas internos de bolsas para promover o intercâmbio dos seus estudantes nacionais. 4. Custo de vida caro na cidade de Brasília 5. Competência em línguas estrangeiras deficiente.



	<ol style="list-style-type: none">6. Atração de pesquisadores renomados para cooperar com a Instituição.7. Aumento da visibilidade acadêmica em participação de eventos internacionais.8. Promoção do multiculturalismo da IES e de uma política linguística para a integração da comunidade acadêmica.9. Fortalecimento da interação com parceiros internacionais estratégicos por meio de vistas e missões técnicas ou encontros, eventos virtuais.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

APÊNDICE B – Modelo de Negócios (CANVAS)

<p>Parcerias Chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Universidades estrangeiras – Organizações Internacionais – Redes de cooperação técnico-acadêmicas – Pesquisadores da UnB – Agências de Fomento do Governo brasileiro
<p>Atividades Chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboração da Política de Internacionalização da UnB – Regulamentação do programa de mobilidade da UnB – atualização das novas modalidades de ensino: virtual e semi-presencial – Oferecimento de matriz curricular internacional. – Suporte institucional para visitantes estrangeiros. – Fomento de programa de mobilidade acadêmica. – Capacitação de RH para atividades internacionais interna – Criação de redes de cooperação para a mobilidade. – Política de marketing sobre as pesquisas realizadas na UnB para captação de recursos e pesquisadores renomados – Incentivos para eventos internacionais com a participação de estrangeiros – Restruturação da Secretaria de Assuntos Internacionais
<p>Propostas de Valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Oportunidade de perspectivas globais na formação da comunidade acadêmica – Diversidade cultural no planejamento do ensino, da pesquisa e das atividades de extensão universitários – Desenvolvimento das perspectivas internacionais e multiculturais no processo avaliativo do currículo formal
<p>Relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Marketing internacional – Difusão dos programas de mobilidade para a comunidade interna – Capacitação de recursos humanos para as atividades administrativas – Assessoria à reitora para realizar acordos estratégicos de cooperação – Cursos e eventos de promoção internacional da UnB
<p>Segmentos de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Discentes, docentes e pesquisadores nacionais e estrangeiros – Associações Acadêmicas conveniadas – Organismos e governos estrangeiros – Centros de pesquisas internacionais
<p>Recursos-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Localização estratégica perto de representações diplomáticas e do Governo federal – Parcerias com instituições que colaboram com vagas e/ou financiamento para os programas de mobilidade da UnB (Santander, STF, OEA, AUGM etc)



<p>Canais</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicação interna e externa: atividades internacionais, eventos e palestras – Capacitação de RH para a área internacional da UnB por meio de cursos no exterior – Redes sociais para visualização da UnB 	
<p style="text-align: center;">Estrutura de Custos</p> <p>Financiamento de bolsas e eventos internacionais por instituições conveniadas e pela administração superior da UnB</p>	<p style="text-align: center;">Fontes de Receita</p> <p>Orçamento específico para as ações da Secretaria de Assuntos Internacionais da UnB</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

ANEXO A – UnB nos *rankings* nacionais e internacionais.

Fonte: Relatório de Gestão 2021 da UnB.

Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatrio_de_Gesto_UnB_2021.pdf

- **Rankings Internacionais**



Quadro 7 - THE UnB 2020-2022

Posição Geral UnB*	2020	2021	2022
World	801-1000	801-1000	1001-1200
Emerging Economies	201-250	201-250	301-350
Latin America¹	14	16	-
Golden Age²	101-150	-	-
Posição Nacional UnB*	2020	2021	2022
World	8	9	13
Emerging Economies	9	9	13
Latin America¹	10	12	-
Golden Age²	3	-	-
Posição Federal UnB*	2020	2021	2022
World	5	6	6
Emerging Economies	6	6	7
Latin America¹	6	7	-
Golden Age²	2	-	-

Fonte: THE (2022).

*As posições foram calculadas com base nos scores e pesos.

¹ Os resultados do ano de 2022 ainda não foram divulgados.

² Não houve publicação dos resultados de 2021 e 2022.



Quadro 8 - CWUR UnB 2019-2021

Posição UnB	2019	2020	2021
Mundial	824	845	872
Nacional	12	14	15
Federal	7	7	8



Quadro 11 - U.S News UnB 2020-2022

Posição UnB	Mundial	América Latina	Nacional
2022	681	17	10

Fonte: Best Universities in the World - U.S News (2022).



Leiden CWTS Leiden Ranking 2021

Quadro 14 - CWTS Leiden UnB 2016-2019

2016-2019	Impacto	Colaboração	Acesso	Gênero
Mundial	595	596	596	498
Nacional	11	10	10	14
Federal	8	7	7	11

Fonte: CWTS Leiden (2022).



QS Quacquarelli Symonds

Quadro 9 - QS UnB 2020-2022

Posição Geral UnB	2020	2021	2022
World	801-1000	801-1000	801-1000
Latin America	29	29	28
Posição Nacional UnB	2020	2021	2022
World	11-19	9-14	9
Latin America	9	10	9
Posição Federal UnB	2020	2021	2022
World	6-11	5-9	6
Latin America	5	6	5

Fonte: QS (2022).



Web of Universities Center for World University Rankings

Quadro 10 - Web of Universities UnB 2020-2022

Posição UnB*	2020.1	2020.2	2021.1	2021.2	2022.1
Mundial	572	593	1.219	1.693	620
Nacional	9	10	18	29	8
Impacto	676	646	660	654	686
Abertura	560	475	5.963	6.492	484
Excelência	806	801	815	815	830

Fonte: CWUR (2022). *Desde 2019, são duas edições, a primeira lançada em janeiro e a segunda em julho.



ARWUR Shanghai Ranking

Quadro 12 - Shanghai Ranking UnB 2019-2022

Posição Geral UnB	2019	2020	2021
Mundial	701-800	701-800	501-600
Nacional	12-14	9-12	7
Federal	10-11	8-9	4

Fonte: ARWU (2022).



URAP

University Ranking by Academic Performance

Quadro 13 - URAP UnB 2019-2022

Posição Geral UnB	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Mundial	680	631	604
Nacional	11	10	10
Federal	8	7	7

Fonte: URAP (2022).

Rankings Nacionais



CPC

Conceito Preliminar de Curso*

Quadro 5 - CPC UnB 2016-2019

CPC Faixa	2016	2017	2018	2019
Ciclo	Ano I	Ano II	Ano III	Ano I
3	1	17	1	2
4	14	37	16	26
5	0	2	0	0
Cursos Avaliados	15	56	17	28

Fonte: Inep (2022).

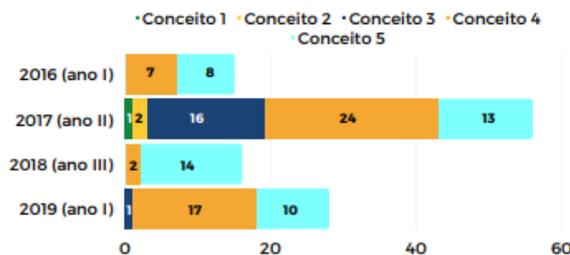
* O novo ciclo avaliativo iniciou-se em 2019. Não houve avaliação em 2020 e 2021, devido à pandemia.



ENADE

Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

Gráfico 6 - ENADE UnB 2016-2019



Fonte: Inep (2022).

* O novo ciclo avaliativo iniciou-se em 2019. Não houve avaliação em 2020 e 2021, devido à pandemia.



Guia da Faculdade

Cursos Estrelados

Figura 9 - Guia da Faculdade

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
★★★★★	4	6	5	2	24	25
★★★★☆	21	31	35	48	38	41
★★★★☆	14	31	43	36	7	17

Fonte: Quero Educação e Estadão (2022). Ano de lançamento 2021. Ano referência 2020.



ICC

Índice Geral de Cursos

Figura 10 - ICC

	2017	2018	2019
NOTA	3,96	3,94	3,94
FAIXA	5	4	4

Fonte: Inep (2022).

* O novo ciclo avaliativo iniciou-se em 2019. Não houve avaliação em 2020 e 2021, devido à pandemia.



RUE

Ranking Universidades Empreendedoras

Quadro 6 - RUE UnB 2016-2019

Edição	Universidades Participantes (Nacional)	Universidades Participantes (Federal)	Posição UnB (Nacional)	Posição UnB (Federal)
2016	42	29	18ª	13ª
2017	55	35	8ª	4ª
2019	123	62	8ª	5ª

Fonte: Inep (2022).

* Não houve coleta para os anos de 2018 e 2020. Aguardando resultados de 2021.

Fonte: Relatório de Gestão 2021 da UnB.

Disponível em: https://www.dpo.unb.br/images/dpl/2021/Relatorio_de_Gesto_UnB_2021.pdf