

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional

Higo Figueiredo dos Santos

**A gestão de práticas organizacionais para a  
internacionalização de Programas de Pós-Graduação da  
Universidade de Brasília**

Brasília

2020

Higo Figueiredo dos Santos

**A gestão de práticas organizacionais para a  
internacionalização de Programas de Pós-Graduação da  
Universidade de Brasília**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional, da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação do Professor Doutor Francisco José Rengifo-Herrera.

Área de concentração: Gestão de Políticas e Sistemas Educacionais

Aprovado em 21/02/2020

Banca examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliane Campos Machado - Faculdade de Educação - UnB (Titular)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sabine Gorovitz - Instituto de Letras - UnB (Titular)

Prof. Dr. Rodrigo Matos de Souza - Faculdade de Educação - UnB (Suplente)

Brasília

2020

## Resumo

O presente trabalho trata-se de uma dissertação de mestrado, no formato de *Thesis by publication*, que objetivou discutir a institucionalização da política de internacionalização na Universidade de Brasília, o que gera uma situação desafiadora para a governança de Programas de Pós-Graduação (PPGs). A falta de compreensão do significado desse fenômeno, e a multiplicidade de definições são fatores que aparentemente prejudicam a ação de gestores de PPGs. Nesse sentido, elaborar estratégias e ações para incentivo à criação de uma cultura de internacionalização com base na inovação de práticas organizacionais, se revela como uma forma de auxílio para internacionalizar esses locais. Diante dessa constatação, esta pesquisa qualitativa se justifica pela necessidade de buscar formas de influenciar a inovação de práticas organizacionais para a internacionalização de PPGs. Para isso, foram elaborados dois artigos e um produto técnico para realizar uma revisão narrativa sobre a relação da cultura organizacional como componente da governança de PPGs em processo de internacionalização, discutir a importância de entender como a comunidade local significa esse fenômeno e inova suas práticas organizacionais, e como um curso de formação pode auxiliar PPGs a inovarem suas práticas organizacionais para o estabelecimento de uma cultura inovadora de internacionalização. Como resultado preliminar, percebemos que a inovação de práticas organizacionais se destaca nesse processo como um fator determinante a internacionalização dos PPGs.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Governança. Internacionalização.

## Abstract

This work is a master's thesis, in the format of Thesis by publication, which aimed to discuss the institutionalization of the internationalization policy at the University of Brasília, which creates a challenging situation for the governance of Graduate Programs (PPGs). The lack of understanding of the meaning of this phenomenon, and the multiplicity of definitions are factors that apparently hinder the action of PPG managers. In this sense, developing strategies and actions to encourage the creation of a culture of internationalization based on the innovation of organizational practices, reveals itself as a form of assistance to internationalize these places. Given this observation, this qualitative research is justified by the need to seek ways to influence the innovation of organizational practices for the internationalization of PPGs. For this, two articles and a technical product were prepared to carry out a narrative review on the relationship of organizational culture as a component of the governance of PPGs in the process of internationalization, to discuss the importance of understanding how the local community signifies this phenomenon and innovates its organizational practices, and how a training course can help PPGs to innovate their organizational practices for the establishment of an innovative culture of internationalization. As a preliminary result, we noticed that the innovation of organizational practices stands out in this process as a determining factor in the internationalization of PPGs.

**Keywords:** Organizational culture. Governance. Internationalization.

## Lista de figuras:

- Figura 1: Linha do tempo PPGE.  
Figura 2: Duração da sessão.  
Figura 3: Número de subcategorias por categoria.  
Figura 4: Planilha de inovação de práticas dos alunos.  
Figura 5: Planilha de inovação de práticas da Coordenadora adjunta / professora.  
Figura 6: Planilha de inovação de práticas TAE.  
Figura 7: Triangulação.  
Figura 8: Esboço do diagnóstico da internacionalização no PPGE.

### **Lista de quadros:**

- Quadro 1: Documentos que tratam da internacionalização.  
Quadro 2: Linhas de pesquisa do PPGE.  
Quadro 3: Organização da Pós-Graduação.  
Quadro 4: Organização do PPGE.  
Quadro 5: Categorias discutidas.  
Quadro 6: Ações do plano de internacionalização 2018-2022.  
Quadro 7: Ações do PDI 2018-2022.  
Quadro 8: Etapas do curso.  
Quadro 9: Roteiro de elaboração do curso.  
Quadro 10: Recursos para o desenvolvimento do curso.  
Quadro 11: Relatório do produto (modelo).  
Quadro 12: Lista de Apêndices.

### **Lista de tabelas:**

- Tabela 1: Frequência de termos relacionados com a categoria governança.  
Tabela 2: Frequência de termos relacionados com a categoria internacionalização.  
Tabela 3: Frequência de termos relacionados com a categoria cultura organizacional.

Observação: Todas as figuras, tabelas e quadros foram elaboradas pelo autor deste trabalho

### **Lista de siglas e abreviaturas:**

- BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEPE- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão  
CONSUNI - Conselho Superior da Universidade  
COOPBRASS - Programa de Cooperação Brasil Sul-Sul  
CPG - Comissão de Pós-Graduação  
CPP - Câmara de Pós-Graduação  
CPPG – Comissão de Pós-Graduação  
CSF - Ciências Sem Fronteiras  
DIRPG – Diretoria de Pós-Graduação  
DPG – Decanato de Pós-Graduação  
DPI-Decanato de Pesquisa e Inovação  
EAEC - Educação ambiental e educação do campo  
EAPS - Escola, Aprendizagem, Ação Pedagógica e Subjetividade na Educação  
ECMA - Educação em Ciências e Matemática

ECOE - Estudos Comparados em Educação  
 ETEC - Educação, Tecnologias e Comunicação  
 IES - Instituições de Ensino Superior  
 IFES - Instituições Federais de Ensino Superior  
 ODS 4 - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável  
 ONU - Organização das Nações Unidas  
 PDCA - Profissão Docente, Currículo e Avaliação  
 PDI - Programa de Desenvolvimento Institucional  
 PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho Estatal  
 PNE - Plano Nacional de Educação  
 PNPG - Plano Nacional da Pós-Graduação  
 POGE - Políticas Públicas e Gestão da Educação  
 PPG - Programa de Pós-Graduação  
 PPGE - Programa de Pós-Graduação em Educação  
 PrInt - Programa Institucional de Internacionalização  
 RLP - Representante de Linhas de Pesquisa  
 TCU - Tribunal de Contas da União  
 UnB - Universidade de Brasília  
 Unila - Universidade da Integração Latino-Americana  
 Unilab - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
 UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.

### **Lista de Apêndices:**

Apêndice 1: Atividade prática  
 Apêndice 2: Arquivo de áudio da entrevista individual  
 Apêndice 3: Arquivos do grupo de discussão  
 Apêndice 4: Cartão de temas (utilizado no grupo e individual)  
 Apêndice 5: Cartões utilizados no grupo de discussão  
 Apêndice 6: Ficha da sessão de grupo  
 Apêndice 7: Análise de dados – grupo e da entrevista individual  
 Apêndice 8: Notas complementares  
 Apêndice 9: Questionário *Google forms*  
 Apêndice 10: Roteiro da sessão de grupo  
 Apêndice 11: Roteiro da sessão individual  
 Apêndice 12: Ficha da sessão de grupo  
 Apêndice 13: Vídeo explicativo

## **Sumário**

<b>Introdução (geral) .....</b>	<b>6</b>
<b>(Artigo 1).....</b>	<b>10</b>
<b>Título: A inovação de práticas organizacionais como componente do planejamento estratégico em processos de internacionalização: O caso da Universidade de Brasília...10</b>	
<b>Resumo (artigo 1).....</b>	<b>10</b>
<b>Abstract (artigo 1).....</b>	<b>10</b>
<b>1. Introdução (artigo 1).....</b>	<b>10</b>
<b>2. Metodologia (artigo 1) .....</b>	<b>11</b>

<b>3. Resultados e discussão (artigo 1)</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Considerações finais (artigo 1)</b> .....	<b>40</b>
<b>Referências (artigo 1)</b> .....	<b>42</b>
<b>(Artigo 2)</b> .....	<b>49</b>
<b>Título: Discussões sobre a cultura organizacional como base do planejamento estratégico para a internacionalização do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília</b> .....	<b>49</b>
<b>Resumo (artigo 2)</b> .....	<b>49</b>
<b>Abstract (artigo 2)</b> .....	<b>49</b>
<b>1. Introdução (artigo 2)</b> .....	<b>50</b>
<b>2. Metodologia (artigo 2)</b> .....	<b>51</b>
<b>3. Apresentação e análise dos resultados (artigo 2)</b> .....	<b>70</b>
<b>4. Considerações finais (artigo 2)</b> .....	<b>106</b>
<b>Referências (artigo 2)</b> .....	<b>109</b>
<b>(Produto)</b> .....	<b>112</b>
<b>Título: Curso para implementação de processos de internacionalização em Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília</b> .....	<b>112</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>112</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>112</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>113</b>
<b>Produto técnico</b> .....	<b>113</b>
<b>Considerações finais (Produto)</b> .....	<b>121</b>
<b>Referências (produto)</b> .....	<b>121</b>
<b>Conclusão da Dissertação</b> .....	<b>122</b>
<b>Referências (introdução)</b> .....	<b>122</b>
<b>Apêndices</b> .....	<b>123</b>

## **Introdução (geral)**

Os Programas de Pós-Graduação (PPGs) brasileiros passam por um momento de incentivo à internacionalização de suas atividades, nesse sentido, o Programa Institucional de Internacionalização (PrInt - edital nº41/2017) é uma ação elaborada pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) como um componente estratégico da política nacional para esse nível de estudos. Este é também um momento crítico para universidades e PPGs, em que as instituições se auto avaliam e elaboram estratégias de internacionalização de seus PPGs, gerando impactos na cultura organizacional desses programas, e demandando o planejamento de estratégias e ações locais para definir os rumos desse processo. Nesse contexto, é ideal que o planejamento de cada PPG busque a colaboração e a participação de sua comunidade no processo decisório para discutir, estruturar, acompanhar e monitorar o plano institucional e local (Torres & Kerbauy, 2019, p. 8). Portanto, acreditamos que seja importante incluir a gestão organizacional no planejamento, considerando valores e práticas envolvidas na internacionalização, de modo que os membros da comunidade possam compreender como as práticas organizacionais se apoiam nos valores institucionais, na natureza dos objetos pesquisados e em concepções individuais, que são consolidadas ao longo do tempo (Fleury, 1993, p. 27). Essa perspectiva permite identificar o conjunto de práticas que definem a cultura local (Almeida & Souza, 2011, p. 4), e com isso, planejar ações de incentivo à inovação dessas práticas e conseqüentemente, da cultura local.

O problema de pesquisa que surge com esse contexto é a permeabilidade da internacionalização nos PPGs, o que exige saber como a comunidade, a governança e principalmente as práticas organizacionais são impactadas por esse processo, e para responder esse questionamento, este trabalho definiu como objetivo descrever como a comunidade do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) na Universidade de Brasília (UnB) significa o fenômeno da internacionalização. Atingir esse objetivo pode ajudar a ampliar a discussão sobre a governança e a gestão organizacional do PPGE.

O ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho é a internacionalização dos PPGs, que envolve processos administrativos e acadêmicos, mobilidade, parcerias, colaborações, entre outros aspectos que exercem influência para a inovação de práticas organizacionais e que passam em algum momento por processos de planejamento, governança e gestão organizacional dentro dos programas. Dessa forma, é possível perceber que as

significações que os membros da comunidade do PPGE fazem da internacionalização influenciam diversas lógicas relacionadas às atividades do programa, o que pode gerar novas formas de pensar, agir e customizar o trabalho acadêmico e administrativo. Os atores envolvidos no processo de internacionalização interpretam as políticas institucionais e concretizam de forma coerente com os contextos históricos, os fenômenos que são pesquisados e os padrões de cultura organizacional que caracterizam o PPGE, deste modo, as singularidades dos contextos se tornam relevantes para pensar o desenvolvimento do Programa de Internacionalização pretendido pela Universidade de Brasília, levando em conta que o fenômeno em questão possui diversos significados, e que no contexto da pesquisa universitária é caracterizado por ações e alterações que englobam tanto a gestão acadêmica como administrativa.

Para atingir o objetivo proposto, o projeto foi estruturado em dois artigos e a apresentação de um produto técnico, em que o primeiro discute a relação da cultura organizacional como componente da governança para empreender o processo de internacionalização, e o segundo discute a significação da internacionalização. Um dos resultados deste trabalho foi a criação de um produto técnico para auxiliar o processo de internacionalização em PPGs.

Com isso, surgem diversos pontos de interesse que reforçam a importância do desenvolvimento desta pesquisa, como por exemplo, entender a construção de um processo de internacionalização. Esse processo deve ser visto não apenas como um aspecto tratado entre instituições ou governos, mas também como um espaço para que demandas de atores e aspectos específicos da natureza que caracterizam os PPGs sejam levadas em consideração. Dessa forma, ampliar a compreensão sobre a governança, a cultura organizacional e a internacionalização pode promover melhorias no PPGE em processos que envolvem ações como decidir, planejar, acompanhar, colaborar e participar. Mas para concretizar essas ações é preciso vencer o desafio de envolver gestores, lideranças e a comunidade universitária para demonstrar o significado de inovar práticas organizacionais no programa.

A pesquisa resultou em um conhecimento multidimensional do fenômeno da internacionalização e que foi decisivo para criar um produto acadêmico de apoio à gestão dos processos de internacionalização de PPGs da Universidade de Brasília, que considerou o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de internacionalização da UnB 2018-2022. O produto tem como foco formar pessoas e gerar microdados sobre os programas

participantes do CAPES PrInt. O objetivo da pesquisa e o produto desenvolvidos estão ligados às significações individuais e de grupos que geram práticas, valores e posicionamentos compartilhados no PPGE, como base para discutir políticas e ações de internacionalização que possibilitem identificar e avaliar a existência de benefícios que justifiquem essa necessidade criada (internacionalização), e assim colaborar com o processo decisório no programa.

### *Vínculo com o Projeto*

Minha aproximação com a temática iniciou com a atuação no cargo de Secretário Executivo, que exerço desde 2010, inicialmente em cinco PPGs na Universidade Federal de Goiás, e posteriormente em três programas na UnB e na equipe editorial de uma revista científica. Essa trajetória permitiu acumular um conhecimento diversificado em processos administrativos, decisórios e da própria gestão organizacional. Esse aporte está ligado ao compartilhamento de práticas e comportamentos no ambiente de trabalho, além de cursos realizados pela instituição, de modo que secretariar reuniões de PPGs e as próprias rotinas administrativas ao longo de quase uma década de exercício serviram para construir uma visão crítica da gestão processual e organizacional realizada nesses espaços. O contato com o Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE teve início em 2014 na ocasião de uma remoção dentro na UnB, a atuação nesse programa serviu como uma forma de aproximação do PPGE, modalidade profissional e com a linha de pesquisa voltada para a Gestão de Políticas Públicas e Sistemas Educacionais.

A formação profissional e o conhecimento adquirido levaram a uma oportunidade para atuar no corpo editorial da Revista Linhas Críticas, sediada na Faculdade de Educação da UnB, o que aprofundou a experiência na área de publicação científica (um dos braços dos PPGs) e suas relações com o processo de internacionalização e avaliação de cursos e periódicos pela CAPES. Esse percurso resultou no questionamento sobre a importância que é dispensada aos elementos organizacionais que estão envolvidos na internacionalização dos PPGs, especificamente na perspectiva dos participantes desse processo e como isso deve ser abordado no planejamento do PPGE, resultando também como uma contribuição ao programa e a comunidade da UnB. Assim, a definição do PPGE como local de pesquisa está relacionada ao seu próprio objeto de pesquisa que é a gestão de políticas educacionais, que no caso é a política de internacionalização empreendida pela CAPES em parceria com a UnB.

Esta introdução serviu para apresentar, além do vínculo com a pesquisa, algumas das dinâmicas que ocorrem nas diversas instâncias internas e externas ao PPGE, e o relatório diagnóstico que trata, dentre outras coisas, dos processos de internacionalização nos PPGs da Universidade de Brasília.

## (Artigo 1)

### **Título: A inovação de práticas organizacionais como componente do planejamento estratégico em processos de internacionalização: O caso da Universidade de Brasília**

Higo Figueiredo dos Santos  
Universidade de Brasília

#### **Resumo (artigo 1)**

O presente estudo trata-se de uma revisão narrativa que objetivou conhecer o que a literatura especializada em Educação traz a respeito da internacionalização universitária no que diz respeito à governança de Programas de Pós-Graduação (PPGs) e à inovação de práticas organizacionais nesses locais. Foram buscados artigos no portal de periódicos da CAPES, plataforma Eric e Redalyc. A política de internacionalização da Universidade de Brasília desafia gestores de PPGs a criarem estratégias para inovação de práticas organizacionais dos membros da comunidade local diante desse novo contexto. Os estudos encontrados não fazem diretamente a conexão entre governança, inovação de práticas e internacionalização de PPGs, no entanto, a discussão levou a compreender que a articulação desses conceitos pode auxiliar a internacionalização de PPGs, na medida em que se estimula a compreensão de valores contidos nesse processo para a inovação de práticas.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Inovação de práticas organizacionais. Governança.

#### **Abstract (artigo 1)**

The present study is a narrative review that aimed to know what the specialized literature in Education brings about university internationalization with regard to the governance of Graduate Programs (PPGs) and the innovation of organizational practices in these places. Articles were searched on the CAPES journals portal, Eric and Redalyc platform. The internationalization policy of the University of Brasilia challenges PPG managers to create strategies for innovating the organizational practices of members of the local community in the face of this new context. The studies found do not directly make the connection between governance, innovation of practices and internationalization of PPGs, however, the discussion led to understand that the articulation of these concepts can help the internationalization of PPGs, insofar as it stimulates the understanding of values contained in this process for the innovation of practices.

**Keywords** Internationalization. Innovation in organizational practices. Governance. Postgraduate

#### **1. Introdução (artigo 1)**

Compreender o fenômeno da internacionalização por seu potencial de causar uma profunda mudança organizacional é a base para a inovação de práticas organizacionais em Programas de Pós-Graduação (PPGs). Nesse sentido, é preciso também assumir que o planejamento estratégico pode influenciar a gestão organizacional, pois a governança de PPGs pode proporcionar um ambiente favorável para decisões coletivas (colegiadas), o monitoramento de processos e a atuação de lideranças, especialmente no processo de internacionalização, em que é necessário discutir mudanças organizacionais na atuação de alunos, professores e Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE).

Significações individuais e coletivas do processo de internacionalização impactam o desenvolvimento de dinâmicas organizacionais em PPGs. Esses significados são observáveis em valores, comportamentos, mitos, ritos, crenças práticas cotidianas formais (descritas) e informais (não descritas) de técnicos administrativos em educação (TAE), estudantes e professores, que colaboram para permeabilizar políticas e ações de internacionalização, não apenas em PPGs, mas nos diversos espaços universitários.

A minha aproximação com o tema resultou da atuação como Secretário Executivo em oito PPGs e em uma revista de publicação científica no período de 2010 a 2020. O estudo realizado permitiu entender que internacionalizar demanda envolvimento e inovação de práticas organizacionais para viabilizar o processo.

A partir desse panorama de reflexão sobre a internacionalização, motivou-se a realização deste estudo que visa realizar uma revisão sobre a governança, a cultura organizacional e a internacionalização.

Para realizar a pesquisa partimos da elaboração seguinte questão norteadora: *“o que a literatura especializada em Educação traz a respeito da inovação de práticas organizacionais para a internacionalização de PPGs?”*.

## **2. Metodologia (artigo 1)**

Esta é uma revisão narrativa de literatura que tem como finalidade descrever de forma ampla, flexível e não sistemática o tema abordado, com uma visão contextual (definida pelo viés do autor) ou teórica para análise e interpretação da produção científica que vem sendo produzida (Cordeiro, *et al*, 2007, p. 429). A síntese proposta por essa perspectiva colabora para

melhorar e incentivar estudos organizacionais sobre a internacionalização da pesquisa realizada nos PPGs das universidades federais brasileiras. A forma de desenvolvimento deste trabalho, apesar de uma mais livre, também segue o rigor científico, sistemático e metodológico.

Para responder a questão norteadora proposta, foi acessado o Portal de Periódicos da CAPES, as bases de dados Eric - Institute of Education Sciences e Redalyc (Rede de Revistas Científicas da América Latina e Caribe, Espanha e Portugal). Foram utilizados os descritores governança, internacionalização, cultura organizacional e práticas inovadoras para realizar o mapeamento do estudo, que também envolveu atividades de fichamento e análise. Não foi possível definir um período exato de busca por se tratar de diferentes conceitos, de modo que algumas referências visitadas são mais antigas, como a cultura organizacional e a governança enquanto as referências sobre a internacionalização são mais recentes. Neste texto citamos 83 estudos e 28 documentos (acessados em locais variados como páginas governamentais e da própria UnB).

### **3. Resultados e discussão (artigo 1)**

Foi buscado neste estudo discutir a governança, inovação de práticas organizacionais e internacionalização, como será visto a seguir, de modo que fosse possível estabelecer uma relação entre esses três conceitos como um auxílio para a internacionalização dos PPGs.

#### *Governança*

Este estudo não pretende discutir a prática da governança em termos de aplicação econômica, mas limita-se a tratar desse assunto como forma social de trabalho para reforço da gestão dos processos de internacionalização. A governança influencia o planejamento estratégico por meio de ações de monitoramento e responsabilização dos diversos atores envolvidos no processo, como uma forma de incentivo para que indivíduos atuem ativamente, e especialmente de forma crítica, na execução de políticas educacionais (Torres & Kerbauy, 2019, p. 28). Nesse caso, a institucionalização da internacionalização demanda dos PPGs um planejamento estratégico e organizacional, mudanças significativas em processos e práticas acadêmicas e administrativas.

Como um dos pilares da administração pública, a prática da governança se relaciona diretamente com o processo de planejamento estratégico, na medida em que torna mais transparentes e responsáveis processos institucionais (Torres & Kerbauy, 2019, p. 8). Essa prática pode ser entendida como formas reinventadas de realizar a governança (ato de governar) colaborativa entre os diversos atores que interagem com o Estado (privados e sociedade), na busca de relações dialógicas cada vez mais equitativas na resolução de demandas apresentadas pelas sociedades e organizações (Stoker, 1998, p. 17). Como consequência, a governança é compreendida por sua capacidade estratégica para implementar ações e dispor de recursos para tornar processos mais eficientes e responsáveis com o que é gerado e entregue na relação entre o Estado, suas instituições, sociedade e parceiros.

A forma de trabalho com a governança busca afastar processos de elites política-administrativas (homogêneas e centralizadas) para proporcionar relações menos burocráticas e mais coordenadas, cooperativas e solidárias, motivadas pela busca de um sentido comum, que supõe competências e responsabilidades entre os diversos atores que figuram nas relações com o Estado (Muller & Surel, 2002, p. 95). Assim, uma visão social da governança permite percebê-la como uma construção social entre atores que visa uma melhora da funcionalidade de processos, resolução de conflitos e permite criar maior coesão entre membros de um grupo (Neroni, Piuchi, Lopes & Giglio, 2018, p. 122). Além disso, há um direcionamento para estabelecer um conjunto de responsabilidades, limites de autonomia e ação dos participantes, além de servir de guia de comportamento dos atores (Neroni *et al.*, 2018, p. 110) na esfera organizacional. Esse é o enfoque que se pretende dar à governança.

Como um meio estratégico, as práticas de governança são utilizadas para lidar tanto com organizações privadas como públicas. Desde a sua origem na década de 30, esteve ligada à gestão de empresas (Berle & Means, 1932; Coase, 1937), e mais adiante (década de 70) se tornou objeto de pesquisa nas ciências sociais (Williamson, 1975; Jensen & Meckling, 1976), evoluindo (década de 90) para uma aplicação em atividades do Estado relacionadas à globalização econômica (Siffert Filho, 1998; Saito & Silveira, 2008). Como um instrumento de regulação política entre Estado e mercado, essa forma de gestão consiste no estabelecimento de climas mais cooperativos entre atores públicos e privados para garantir um fortalecimento recíproco de ações (Santos, Braga, Guimarães-Losif & Zardo, 2016, p. 941).

A atividade da governança busca facilitar e impulsionar a criação de ambientes propícios à transformação de processos institucionais. Isso ocorre na construção de formas mais flexíveis de gestão para um melhor aproveitamento de recursos sociais, educacionais,

tecnológicos, inovadores e econômicos de impacto para o desenvolvimento de contextos locais ou mais amplos (World Bank, 1992, p. 3).

Uma melhor gestão de processos governamentais possibilita desenvolver habilidades de fazer e implementar decisões em processos formais da instituição. Isso demanda também estabelecer e ressaltar regras coesas que podem ser facilmente apropriadas por atores envolvidos em ações coletivas de organizações ou instituições públicas (Stoker, 1998, p. 17), esses atores interagem com o Estado em um mesmo nível de poder decisivo, como parceiros privados e demais setores da sociedade que se fortalecem como grupos sociais em processos de negociação que envolvem bens e serviços prestados pelo Estado, ao lado da economia de mercado (fruto de negociações entre Estado e privados) (Stoker, 1998, p. 21).

Instituições públicas, como o Tribunal de Contas da União (TCU), têm visto na governança uma forma de melhorar a elaboração de soluções conjuntas e participativas (Casa Civil, Guia da política de governança pública, 2018). Nesse sentido, são criadas estratégias para ações mais específicas e efetivas para implementar políticas que demandam uma distribuição de papéis e funções dos atores envolvidos em processos institucionais (Kissler & Heidemann, 2006, p. 481; Peters & Pierre, 2008, p. 240). Isso otimiza a qualidade do serviço/bem público e influencia a ação colaborativa e coordenada (Kissler & Heidemann, 2006, p. 483).

A complexidade que vem sendo alcançada no relacionamento entre Estados e Sociedades torna as demandas sociais cada vez mais diferenciadas e fragmentadas. Isso decorre de sociedades mais heterogêneas, pequenos grupos se organizam em forma de redes para resolver problemas comuns compartilhados. Esse relacionamento resulta na idealização de modelos de gestão flexíveis e bem estruturados para discutir e atender a quantidade de demandas. Nesse contexto, a governança tem sido percebida como um modelo ideal de gestão a ser perseguido (Peters & Pierre, 2008, p. 242). Nas duas últimas décadas, a discussão sobre a governança tem sido contextualizada com estudos sobre o Estado, sociedade, políticas públicas e a agenda entre governos e empresas (Santos, Braga, Guimarães-Iosif & Zardo, 2016, p. 939). No Brasil, o conceito de governança ganha notoriedade no mesmo período em que se observa o ápice da crise administrativa e gerencial do Estado (década de 90), atribuída ao alargamento irracional da sua estrutura, atribuído à práticas de privilégios patrimonialistas e burocráticas, principalmente nas décadas anteriores (Santos, Braga, Guimarães-Iosif, 2016, p. 647). Esse fato aliado à acentuação das desigualdades sociais gerou uma fragmentação social, que resultou em uma estrutura complexa de diálogos entre Sociedade e Estado (como abordado anteriormente).

A necessidade de reestruturar e inovar a gestão administrativa do Estado brasileiro, partiu de um crescente descontentamento social com as instituições públicas que resultou no incentivo ao estudo e a adoção de práticas de governança. Esse modelo de gestão organizacional atua no compartilhamento de valores para uma gestão pública menos burocrática e patrimonialista, com foco na transparência, eficiência e responsabilidade. Igualmente, passam a ser considerados conceitos de liderança, estratégia e controle, aplicados em atividades de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, úteis na condução de políticas públicas e prestação de serviços sociais (TCU, 2014, p. 6; p. 37). Como consequência, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) foi elaborado como um conjunto de ações para transformar a administração pública. Para a melhoria de processos e procedimentos gerenciais com foco no alcance de resultados, o plano consistiu em mapear ações exclusivas e não exclusivas do Estado, e quais ações seriam realizadas pela concepção de gerenciamento processual (Torres & Kerbauy, 2019, p. 13).

A partir dessa transformação da administração pública, o ideal de governança surgiu como uma saída para desburocratizar práticas gerenciais institucionalizadas pelo Estado brasileiro e por suas instituições (Casa Civil, Guia da política de governança pública, 2018, p. 48). Perseguir esse ideal consiste em estabelecer relações mais diversificadas com a sociedade, influenciada pelos processos de globalização econômica. Assim, promover conceitos ligados à governança como a qualidade, eficiência e responsabilidade está relacionado com o cumprimento da missão de instituições federais. Isso gera impacto na gestão de processos, pois considera aspectos opostos a modelos mais limitados encontrados na gestão de um Estado maior (patrimonialista e burocrático) (Falleiros, Pimenta e Valadão Júnior, 2016, p. 596).

No entanto, ressalta-se que este estudo se baseia em uma perspectiva social de governança que se refere ao aspecto de estruturação do planejamento estratégico. Nessas fases estão envolvidas práticas e decisões institucionais formais, que criam condições para regras e ações coletivas dentro das instituições (Stoker, 1998, p. 17). Assim, vale ressaltar que a governança vem sendo adaptada às diversas formas de governar as instituições públicas em um âmbito que vai além da perspectiva econômica (mas não a exclui) e que atua tanto em aspectos tanto sociais, como organizacionais. Nesse sentido, a governança se refere também à forma como são conduzidos processos nas Universidades Públicas Federais em relação aos seus objetivos (Sampaio & Santos, 2015, p. 10). Assim, práticas de governança podem ajudar na organização dessas instituições, para maior autonomia e qualidade na execução de seus processos (Mora, 2001). Isso permite entender a governança por uma forma de maior liberdade

(menos burocrática) para condução processos. Parte-se então do envolvimento direto de pessoas com processos e da provocação contínua dos membros da comunidade universitária a fazer a crítica de suas próprias práticas institucionais.

A Universidade Pública se constitui de um conjunto de atividades que correspondem às necessidades de sua comunidade acadêmica. O sistema de gestão formado envolve a atuação de lideranças com o planejamento em função da missão e dos valores institucionais (Sampaio & Santos, 2015, p. 9). Esse sistema permite uma dinâmica transformadora e contínua da gestão, ao passo que se torna mais complexo, vão surgindo demandas para maior transparência, responsabilidade, eficiência e eficácia dos processos. O compartilhamento, a discussão e a implementação desses princípios valorizados pela governança são necessárias para garantir a modernização da gestão para ampliar a capacidade gestora e os benefícios gerados na relação instituição-governo-sociedade. No âmbito da gestão universitária, a governança considera objetivos propostos por cada instituição (Sampaio & Santos, 2015, p. 10). Portanto, é possível abarcar demandas coletivas e individuais dos diversos espaços da universidade. Isso permite um livre fluxo de valores entre processos e pessoas, o que pode influenciar a inovação de práticas organizacionais nas esferas administrativa e acadêmica.

O planejamento institucional cria estratégias amplas para garantir a participação da comunidade universitária na gestão democrática (apoiada em valores da governança) e em processos institucionais (Nikos, 2001, p. 46). Essas formas de ação favorecem o andamento e a efetividade de processos institucionais. São necessárias assim, estratégias locais para envolvimento participativo e responsável, que influenciem também a inovação de práticas no caso da necessidade de mudanças organizacionais massivas na instituição. A participação democrática na gestão de processos institucionais demanda que processos administrativos e acadêmicos possuam características motivacionais que possam promover o engajamento de atores (TAE, alunos e professores). Essa caracterização é necessária como uma solução aos desafios de eficiência, responsabilidade e equidade que a universidade enfrenta em ações para a internacionalização (Stoker, 2006, p. 54). A governança universitária atribuída à administração superior para impulsionar processos como a internacionalização, também precisa ser replicada em outros espaços uma vez que, da mesma forma, importantes tomadas de decisões são realizadas em PPGs, no que diz respeito aos diversos processos ligados à internacionalização.

Uma estrutura de governança ideal consiste em criar um clima de influência e de incentivo ao diálogo, reconhecimento de importância e poder de decisão entre atores

institucionais (TAE, alunos e professores). Isso é feito para que os indivíduos se sintam motivados a participar de redes de decisões conjuntas da universidade. Utilizar prioritariamente valores de “respeito mútuo e aprendizagem compartilhada” entra então, como uma forma de envolver pessoas e incentivar a busca em otimizar resultados da gestão dos processos institucionais (Stoker, 2006, p. 41; Santos *et al.*, 2016, p. 941). Desse modo, são abertos caminhos para atuações pontuais na gestão da cultura organizacional em locais específicos da universidade. Fazer a gestão de práticas organizacionais é uma maneira de manter ou criar um bom relacionamento entre os atores institucionais, com uma reflexão personalizada sobre mudanças em padrões culturais e de identidade em espaços da instituição, que estão atrelados com crenças, valores e princípios (Lopes, Valentim & Fadel, 2014, p. 275). Associar a governança com a inovação de práticas organizacionais implícitas e explícitas na comunidade universitária visa tornar mais eficientes e eficazes processos administrativos e acadêmicos em dinâmicas de discussão, planejamento e execução de ações e processos institucionais como a internacionalização.

O contexto em que se desenvolvem os processos de internacionalização produzem mudanças no modo como é feita a governança nas universidades. São requeridas adaptações culturais, sociais, administrativas, processuais, inclusive em formas de se expressar nos PPGs (Yonezawa & Shimmi, 2015, p. 174). Conforme essa colocação, é possível perceber que o planejamento organizacional é impactado em suas metas de desenvolvimento de pessoal. Esse impacto gera uma mudança no planejamento organizacional, em que surgem demandas de que os indivíduos produzam ou inovem suas práticas organizacionais para acompanhar as mudanças de necessidades nos contextos em que essas dinâmicas são analisadas. Nesse contexto, as práticas, como um importante conjunto de atividades sociais construídas pelo coletivo e praticadas regularmente dentro de ambientes organizacionais, em determinados períodos, assumem importância por sua característica transformadora, ligada a vínculos pessoais, coletivos e institucionais (Albuquerque & Machado da Silva, 2009, p. 632). Transformar essas práticas leva a perceber que a inovação não é apenas uma categoria ligada à tecnologia, mas também às formas de intervenção social, envolvidas na compreensão das dinâmicas de aprendizagem e de gestão administrativa, para identificação de fenômenos de pesquisa altamente importantes para a sociedade brasileira.

A mudança organizacional provocada pelo processo de internacionalização deve, portanto, ser analisada no espaço em que são geradas e executadas as práticas. Todavia, é preciso ter em conta que a mudança efetiva de práticas está relacionada com o nível de

envolvimento e importância que professores, TAE e alunos dedicam ao processo. Por isso, estruturar uma rede sólida de pessoas comprometidas e ativas se faz tão necessário para o estabelecimento de estratégias e ações locais, na condução da política institucional.

### *Governança universitária*

A governança universitária se define por sua organização e operação interna de seus processos de gestão e relação com parceiros para garantia de objetivos institucionais (Sampaio & Santos, 2015, p. 10). Sua estrutura viabiliza a criação de políticas e relevantes tomadas de decisões em instituições de nível superior (Kezar & Eckel, 2004) para a solução de diferentes questões, necessidades e exigências que envolvem o coletivo (Percy-Smith, 2001).

Em 2007, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) permitiu a expansão de diversas instituições (Sampaio & Santos, 2015, p. 10). Esse programa promoveu um aumento global em taxas de matrículas de alunos, produções, pessoal técnico (TAE), professores e espaços. Essa expansão tornou mais complexas as atividades acadêmicas e administrativas, com reflexos na autonomia e gestão da instituição (Leda & Mancebo, 2009). Assim, as Universidades Federais aumentaram seu potencial de impacto social, transformação de realidade, especialmente na contribuição e transformação cultural, econômica, política e educacional em que está inserida. Em decorrência dessa massificação da universidade e da transformação administrativa que diversos países vêm passando desde a década de 90, a governança começa a ser vista como solução para a gestão dos diversos tipos de processos em instituições governamentais, incluindo as Universidades Federais (Santos *et al.*, 2016, p. 648). A gestão passa a ter destaque em ações decisivas de planejamento, implementação e monitoramento de políticas institucionais, seguindo princípios e utilizando práticas da governança na administração das Universidades Federais (UNESCO, 2015, p. 27). Nessa perspectiva, as universidades têm se tornado objeto de grupos de pesquisadores acadêmicos e gestores universitários. Esses grupos têm trabalhado em conjunto, desenvolvendo pesquisas que envolvem as perspectivas teóricas (políticas educacionais) e práticas (gestão) que influenciam a gestão da universidade (Altbach, 2014; Kehm, 2015).

O foco no comprometimento, na atuação eficiente e responsável de gestores universitários reforça a ideia de redefinição do papel da educação superior em relação aos Estados e Sociedades. Esse caminho sugere a prática da governança como um meio para dar

fluidez ao planejamento estratégico, inclusive melhorar a gestão de processos na universidade. Dessa forma, a redução de burocracias potencializa a gestão universitária para a permeabilização de processos nos espaços da universidade. Mas é preciso compreender que há diferenciação entre a natureza das instituições públicas e como isso influencia a gestão da política de internacionalização das Universidades Federais (UnB, Planejamento Institucional, 2017, p. 6). Essas instituições concentram institutos, faculdades, departamentos, centros de pesquisa, atividades e serviços para a sociedade, com características e formas de relacionamento diversos, composições administrativas, natureza de conflitos, relações de poder, além de ambientes e demandas em constantes e rápidas mudanças (Bartell, 2003, p. 52). Esses exemplos mostram e justificam que a governança das universidades é uma atividade necessária, mas precisa ser adaptada às necessidades desta instituição.

Em relação à diversidade, como princípio de respeito a diversidade institucional, na dimensão em que a universidade atua, as ações planejadas, estão alicerçadas na participação da comunidade universitária e colaboração para o desenvolvimento de objetivos, indicadores e metas da universidade (UnB, Planejamento Institucional, 2017, p. 6). Atendendo a esse princípio, que garante maior participação em processos decisórios, é preciso também garantir princípios de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência da governança (Casa Civil, Guia da política de governança pública, 2018, p. 37), como forma de melhorar a qualidade da contribuição dos indivíduos participantes em processos. A lógica da estrutura hiperburocrática estatal, por vezes, dificulta a gestão de processos nas universidades, seja para a viabilização de passagens aéreas, compra de reagente laboratoriais, manutenção de animais, contrato de empresas, entre tantos outros itens. Esses exemplos reforçam a necessidade de buscar meios de reduzir burocracias e melhorar a fluidez e o monitoramento de processos administrativos e acadêmicos, em ações essenciais como a autonomia para a gestão de recursos vindos de agências que financiam a pesquisa (Kehm, 2015, p. 70).

O contexto e a experiência adquirida na condução das recentes políticas de internacionalização das Universidades Federais (CSF, PrInt, COOPBRASS) deixa perceber a governança como uma chave para a gestão dos processos de internacionalização, principalmente em setores que desenvolvem pesquisas e formam pesquisadores (PPGs). Contudo, é possível concluir que a adaptação da governança para a realidade das universidades é necessária e possível devido às suas características. Essa forma de gestão pode ser útil na condução da política de internacionalização institucional, bem como na elaboração e a

implementação do planejamento estratégico e gestão dos PPGs, devendo-se então considerar a participação ativa dos coletivos da comunidade universitária, encabeçados por gestores, lideranças e outros colaboradores. O envolvimento desses coletivos pode influenciar a inovação de práticas organizacionais, com função dupla de garantir a visibilidade de professores, alunos e TAE em decisões conjuntas e de influenciar a gestão organizacional para a inovação de práticas organizacionais.

### *Práticas Organizacionais*

A internacionalização requer inovação na cultura organizacional em PPGs, de forma que a gestão organizacional precisa ser abordada como atividade de governança, na elaboração do planejamento estratégico. Essa ação serve para influenciar a criação de uma cultura de internacionalização que atenda a identidade desses locais, bem como as particularidades de linhas e objetos de pesquisa em cada área e linha de pesquisa.

A cultura, em uma perspectiva antropológica, se refere aos costumes e rituais sociais desenvolvidos ao longo da história das sociedades. Mas no âmbito das organizações esse elemento se refere às práticas desenvolvidas por indivíduos e aos valores e crenças, de forma que gestores entendem que uma cultura bem estabelecida é o caminho para a efetividade da organização (Schein, 2004, p. 7). Os estudos sobre a cultura organizacional passaram a ser relevantes na década de 80 com necessidade de descobrir manifestações explícitas da cultura organizacional (Schein, 1981), como uma força derivada de processos, valores e metas definidas por organizações e universidades (Tierney, 1988, p. 3; Schein, 2004, p. 3). Atualmente esse aspecto tem sido relacionado em processos de internacionalização de universidades, o que permitiu perceber a cultura organizacional como um indicador da implementação do processo de internacionalização, visto em trabalhos de Bartell (2003, p. 67) e Nussbaumer (2013, p. 5), por exemplo.

Tierney (1988, p. 7) percebeu que diversos pesquisadores ocidentais já vinham observando uma lacuna nos estudos organizacionais em ambientes universitários. Em seu estudo, ele chama a atenção para a estrutura organizacional das universidades, pois possuem características muito próximas às empresas japonesas, no que diz respeito ao emprego vitalício, decisões coletivas, responsabilização individual, entre outras características. Mas não apenas se assemelham como a pesquisa realizada nas universidades também vem adotando características

de gestão empresarial como o planejamento estratégico e um controle gerencial de suas atividades.

Organizações que passam por processos de internacionalização passam por uma profunda mudança cultural para adaptação ao contexto multicultural e multilinguístico. Nas universidades as mudanças ou inovações vêm sendo empreendidas por políticas de internacionalização, como na Universidade de Brasília que acompanha esse processo por meio de um planejamento institucional de internacionalização com vigência de quatro anos, no período de 2018 a 2022 (UnB, 2017 a). O plano indica melhorias de processos, estratégias e ações para mobilização da comunidade universitária para a internacionalização de suas atividades, por meio de inovações em práticas organizacionais. Esse documento deve fornecer, portanto, elementos facilitadores compatíveis com uma cultura organizacional inovadora, gerada a partir da autocrítica de práticas organizacionais dos diversos atores da comunidade universitária. Essas novas práticas precisam estar ancoradas em demandas locais e não apenas apoiadas em decisões do tipo *top-down* (que apenas exigem o cumprimento de metas determinadas pela administração superior).

Salienta-se também, que as práticas podem ser aprendidas, adaptadas e compartilhadas em contextos e espaços específicos. Isso só é possível se houver uma relação de sentido para os indivíduos, organização e cultura local (D'Iribarne, 2003, p. 331). Nos PPGs, esses modelos são gerados de forma multidirecional, no relacionamento interno, externo, entre programas, inclusive entre as demais instâncias ligadas à pesquisa na universidade e fora dela. Hofstede (1991) considera as práticas como indicadores da cultura organizacional, de modo que elas tipificam a lógica institucional (Almeida & Souza, 2011, p. 4), e de acordo com essa percepção, a análise do processo de internacionalização e da interpretação de práticas organizacionais de PPGs pode gerar subsídios para a discussão do planejamento local. Isso possibilita criar estratégias para provocar indivíduos a inovarem suas práticas em situação de mudança de contexto.

O estudo que se faz das práticas se refere ao conjunto de atividades “reais” realizadas em determinado PPG “desde as cotidianas até as mais inovadoras. Essas práticas, por sua vez, representam as manifestações culturais da organização” (Souza, Castro-Lucas & Torres, 2011, p. 212). Isso demonstra que a identidade de cada PPG possui características culturais próprias, assim como as práticas organizacionais que se constituem coletivamente ao longo da existência das instituições, na interação das pessoas com processos e funções. As práticas indicam processos, procedimentos, tarefas, ações, rotinas, políticas (Kostova, 1999), ao passo que o

mapeamento desses elementos revelam aspectos da cultura local e nacional (Dupuis, 2007), que representam manifestações culturais da organização, e que tem a cultura como um dispositivo de transformação socioeconômica na medida em que também motiva a inovação ou manutenção de determinadas práticas, e que dependem então, do contexto em que a instituição está inserida (Souza, Castro-Lucas & Torres, 2011).

É importante notar que as práticas organizacionais são também práticas sociais, delimitadas no espaço físico de uma organização, como ocorre nas Universidades Federais. Se trata de um conjunto de práticas organizacionais construídas com base em orientações, dinâmicas, lógicas e técnicas específicas. Esses elementos resultam da interação de modos compartilhados de perceber ambientes e comportamentos de pessoas em contextos organizacionais, que produzem padrões regulares e “recíprocos” de práticas acadêmicas e administrativas (Souza, *et al.*, 2011, p. 216). Contextualizar dentro do planejamento institucional o conjunto de práticas organizacionais desenvolvidas em um dado PPG demanda conceber a cultura como um complexo espaço de relações, valores, práticas e saberes construídos coletivamente ao longo do tempo, em que indivíduos participam de contextos nos quais formas específicas de entender e analisar a realidade são construídas. Assim, é possível ver a importância da cultura organizacional como elemento determinante para o sucesso ou insucesso de políticas de internacionalização (Bartell, 2003). Nesse sentido, os valores e os princípios seguidos pela organização se misturam às histórias de vida dos sujeitos, e da mesma forma, também ocorre com os significados e sentidos, que circulam de forma dialógica em PPGs, acerca dos fenômenos e formas de produzir que também integram parte dessas dinâmicas da cultura organizacional. Isso leva a perceber a internacionalização como um fenômeno vivo que pode produzir novas práticas (manifestações culturais), significados e espaços dialógicos de expressão. A inovação de práticas resulta do entrelaçamento do que cada um dos envolvidos compreende acerca do mundo, inclusive com conjunto de práticas organizacionais (científicas, sociais, administrativas, econômicas etc.) que tradicionalmente formam a base cultural do PPG.

Conhecer as diversas dinâmicas organizacionais tradicionalmente desenvolvidas nos PPGs pode ajudar na elaboração de novos sentidos, significados e práticas organizacionais para aperfeiçoar a concretização de ações de gestão (Schein, 2004, p. 3). No âmbito da internacionalização pode-se, por exemplo, realizar uma atividade de mapeamento para identificação de práticas prejudiciais para a implementação do processo e buscar soluções conjuntas no programa. Portanto, é preciso que gestores considerem o alinhamento entre práticas, estratégias e metas institucionais de internacionalização (Nussbaumer, 2013, p. 5). O

foco nesse alinhamento tem a função de possibilitar pontes para a continuidade e sustentabilidade do processo de internacionalização. Essas pontes servem de ligação e apoio no reforço de políticas, empenho de recursos e criação de infraestrutura de apoio às lideranças acadêmicas na gestão do processo (Hudzik & McCarthy, 2012). A eficiência do planejamento estratégico (proporcionado por práticas de governança) com foco na gestão do desempenho organizacional (TCU, 2014, p. 11) colabora na melhora do fluxo de processos acadêmicos e administrativos universitários. O estabelecimento de relações estáveis e horizontais no processo de internacionalização da universidade, espaço agregador de culturas diversificadas, reafirma a necessidade de um modelo de gestão com características democráticas e flexíveis.

### *Inovação de práticas*

Na etapa de planejamento de estratégias para a internacionalização, a discussão sobre a inovação de práticas organizacionais é necessária para que também sejam criadas estratégias de incentivo para uma cultura inovadora nos diversos modos de trabalho acadêmico e administrativo. Por consequência, as inovações pretendidas precisam dialogar com a identidade dos espaços em que ocorrem os processos. Assim, compreender a dimensão da gestão organizacional no aspecto de inovação de práticas organizacionais nos PPGs pode fornecer dados e informações capazes de melhorar a compreensão de lógicas de construção da cultura organizacional (Souza, Castro-Lucas, Fenili & Farias, 2013, p. 150) que determinam avanços e retrocessos institucionais. Com isso, é possível levantar e discutir práticas inovadoras, que atendam demandas locais, mas que também impulsionem o processo de internacionalização institucional (Juan & Estrada, 1995, p. 7; Souza *et al.*, 2011, p. 212).

A constituição de uma rede de trabalho colaborativa, consiste em redes de influência, de atores do PPG, engajados a participar e desenvolver a gestão observando o planejamento institucional. No contexto em que é apresentada a inovação, na cultura organizacional, resulta do comprometimento de membros da comunidade com a inovação de suas práticas organizacionais utilizadas na gestão de processos acadêmicos e administrativos para a entrega de melhores resultados para a excelência das atividades universitárias (Falleiros, *et al.*, 2016, p. 598). Transformar práticas significa perceber a cultura e suas dinâmicas de relacionamento ligadas a valores e crenças que os indivíduos constroem coletivamente (Souza, *et al.*, 2011, p. 226). Por isso, conhecer a cultura local é a base para a inovação da prática, como estímulo para

comportamentos mais dinâmicos, que incluem fatores externos, como a experiência pessoal, visto que também servem de referência para a gestão (Souza, *et al.*, 2011, p. 2010).

A cultura em uma organização se compõe de práticas formais e informais, baseadas em valores representados por regras institucionais, além de comportamentos e procedimentos não descritos, mas que estão incorporados no cotidiano do grupo e da cultura organizacional (Frost, P., Martin, J., & O'Neill, 2004, p. 8). No entanto, alguns desses aspectos ligados aos valores podem não ser tão evidentes e explícitos no cotidiano, mesmo estando presentes em muitas decisões e diálogos sobre escolhas, planos e projetos coletivos. Dessa maneira, o planejamento estratégico deve se preocupar com a elaboração de ações que auxiliem caracterizar e discutir significados, valores e práticas, como suporte para a gestão organizacional, neste caso, associada com o processo de internacionalização (Frost, P., Martin, J., & O'Neill, p. 7). Isso ajuda a perceber a integração entre cultura e valores institucionais que são disseminados, priorizados e construídos em colaboração pela comunidade universitária. Esses valores podem não corresponder apenas aos documentos institucionais, bem como aos significados que os participantes de PPGs compreendem e constroem culturalmente a respeito do fenômeno que deu origem ao processo de internacionalização.

Em uma instituição, os valores organizacionais tradicionais são informações-chave que a equipe gestora possui para criar estratégias de inovações em práticas organizacionais, elas são obtidas na observação de relações entre os indivíduos, tarefas acadêmicas e administrativas e no cumprimento de metas institucionais (Lopes *et al.*, 2014, p. 274), além de planos e avaliações. Os valores construídos na universidade correspondem ao conjunto de crenças, comportamentos e mitos mais relevantes para os indivíduos que atuam na instituição possam compreender problemas e construir soluções para processos institucionais e locais. Incluem-se aí características motivacionais que são expressas por metas, objetivos (coletivos ou individuais), missão e visão institucional. Nesse sentido, é preciso que a comunidade universitária esteja esclarecida a respeito dessas informações, para o desenvolvimento de um diálogo entre valores institucionais e individuais que viabilizem a construção de comportamentos organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996, p. 63), bem como a discussão para a inovação de práticas.

É importante também notar que os papéis (TAE, alunos e professores) exercidos na universidade estão integrados por normas ou regras relacionadas aos comportamentos esperados pela instituição. Além disso, também são compostos pelos valores baseados em princípios ou crenças, que norteiam o cotidiano universitário, para atender interesses coletivos

(mas também pessoais). Processos de inovação ou simulação de práticas se devem, portanto, à conscientização entre os membros da comunidade universitária sobre o conjunto de valores sociais, organizacionais, educacionais e científicos construídos pela instituição é o que viabiliza a concepção de produtos ou serviços, resultado da atividade científica e administrativa, relevantes para a produção científica, técnica e tecnológica Nacional (Lopes *et al.*, 2014, p. 271).

O nível de interesse na gestão organizacional pode variar em cada contexto, e os esforços para elaborar políticas, estratégias e metas internacionais, em muitos casos, podem não ser suficientes para mobilizar membros da comunidade universitária sobre benefícios gerados a partir de modificações em práticas organizacionais (Yonezawa, 2017, p. 388). Despertar o interesse pela cultura organizacional na equipe gestora cria oportunidades de mobilização e envolvimento para a valorização da cultura organizacional (Falleiros, *et al.*, 2016, p. 608), como um importante meio para conscientizar do impacto da inovação de práticas organizacionais na otimização de processos. Deste modo, mudanças mais amplas de paradigmas institucionais (cultura única, atitudes monocráticas, políticas unidirecionais, práticas engessadas etc.) podem ser necessárias para fortalecer a coesão organizacional local (Yonezawa, 2017, p. 388). Isso repercute na independência e diversificação de linhas de pesquisa, por exemplo, que dificultam o consenso de valores a respeito do que significa a internacionalização para uma ação conjunta.

A cultura não possui uma difusão homogênea nos espaços da universidade (Falleiros, *et al.*, 2016, p. 600), de forma que compreender o aspecto heterogêneo da cultura significa que documentos ou políticas institucionais construídas em perspectiva *top-down* (hierárquica) podem não conseguir alcançar amplamente objetivos propostos. Assim, é preciso aprofundar transversalmente as dimensões institucionais no momento de elaboração de documentos e políticas que abrangem espaços diversos da universidade (inclusive dentro dos próprios PPGs).

A disposição institucional para a internacionalização é parte de um processo de dinâmicas interdependentes, dos diversos atores da comunidade universitária, através da criação de espaços dialógicos e da construção de consensos (Klein, Pizzio & Rodrigues, 2018, p. 459). Isso permite compreender que a governança de PPGs inclui diversas formas de gestão, entre as quais, a gestão organizacional se destaca na implementação do processo de internacionalização, na medida em que desempenha a tarefa de identificar a significação do processo entre os membros do programa e buscar coerência entre as estratégias da instituição e dos PPGs. Promover uma cultura proativa aliada a uma estrutura institucional de apoio aos processos de internacionalização é a base para o sucesso de implementação das metas

planejadas institucionalmente. Isso também inclui a necessidade de dispor de ambientes democráticos, recíprocos e ativos para a atuação de lideranças universitárias, especialistas e TAE, envolvidos em discussões de realidades e expectativas sobre os processos (Yonezawa, 2017, p. 388).

O processo decisório possui um alto nível de complexidade, nesse sentido, as lideranças são um apoio para os gestores, que podem atuar no compartilhamento de valores e comportamentos necessários para a internacionalização, com base no propósito institucional (Tierney, 1988, p. 5). Isso conduz para a tarefa de identificação de indivíduos para atuação de líderes. Além disso, é preciso criar meios de incentivo e de formação, para aprofundar conhecimentos em gestão empresarial e sistemas acadêmicos (Altbach, 2014, p. 1308). Prover esse tipo de conhecimento não quer dizer, em hipótese alguma, transformar as universidades públicas em empresas que visam gerar lucro, mas sim ampliar conhecimentos sobre cultura organizacional e a inovação de práticas, tradicionalmente desenvolvidos no setor privado, para tornar os processos gerados dentro da universidade mais flexíveis, responsáveis, eficientes e eficazes para otimizar práticas e necessidades sociais, vivências e experiências regionais, nacionais e internacionais e que estão diretamente ligadas à divulgação da pesquisa realizada nas Universidades Federais.

Mudanças culturais são resultados da construção participativa e colaborativa de indivíduos que compreendem satisfatoriamente novos valores contidos no planejamento institucional, os impactos gerados nas práticas organizacionais tradicionais e alterações no cotidiano acadêmicos e administrativo. No caso da internacionalização, é preciso certificar e reafirmar a relação desse elemento com a missão institucional. A identificação e o compartilhamento desses valores são atitudes essenciais para influenciar o comprometimento, crescimento social, científico e produtivo da Universidade Pública (Martin, 2004, p. 7).

A materialização da universidade, como uma instituição em ocorrer relações organizacionais, se deve, dentre outros fatores, ao conjunto de práticas organizacionais realizadas nesse espaço (científicas, acadêmicas e administrativas). Tais práticas passam por processos contínuos de reelaboração, devido às relações entre indivíduos e suas concepções de mundo, ciência, sociedade e economia, que formam também uma concepção de cultura nacional (Lopes *et al.*, 2014, p. 219).

É possível entender a liderança pela diferenciação da atuação entre líderes e gestores, em que os primeiros criam e provocam mudanças na cultura de uma organização, enquanto gestores compreendem a cultura na execução de processos institucionais (Schein, 2004, p. 11). Isso significa que nem sempre a posição de liderança é exercida por um gestor. Mas de forma geral, cabe aos gestores buscar apoio nesses indivíduos para colaboração no planejamento de estratégias que possam gerar influência na criação de valores e práticas inovadoras capazes de provocar uma mudança ou adaptação na cultura.

TAE, alunos e professores são corresponsáveis pela internacionalização e seus produtos, de modo que são os primeiros beneficiários desse processo (Jung, 2009, p. 264). A responsabilização que recai nesses atores é a de execução do plano de internacionalização da UnB (2018), de modo que se auto beneficiam com as ações que decorrem do processo. Assim é natural que se busque perfis de liderança dentre esses atores. Somente após esse beneficiamento que a Sociedade e o Estado estarão aptos a usufruir de possíveis resultados advindos desse processo. Na identificação e definição de lideranças atuantes em equipes da gestão organizacional, cada grupo tem o livre poder de criar meios para identificar e definir esses indivíduos. A observação que deve ser feita, é que os critérios previamente estabelecidos, devem estar de acordo com a cultura local (Schein, 2004, p. 22). Assim, a gestão do processo de internacionalização aponta para lideranças com profundos conhecimentos em governança, cultura organizacional e internacionalização para uma atuação efetiva na gestão de processos nos PPGs.

A atuação das lideranças no PPG está ligada com a identificação de necessidades e significações que cada segmento (professor, aluno e TAE) compreende o processo de internacionalização no PPG e como os indivíduos sentem que estão incluídos e considerados no planejamento institucional. Com esse procedimento é possível elaborar meios de promover a integração desses indivíduos ao processo de internacionalização. Schein (2010) acredita que as lideranças precisam desenvolver um entendimento sobre a cultura organizacional para o enfrentamento de desafios institucionais. Dessa forma, são esperadas ações de formação de indivíduos dispostos a atuar na elaboração e implementação do planejamento do PPG. Essas ações devem proporcionar conhecimentos para garantia de equilíbrio na condução de processos, baseada em aspectos não só da gestão organizacional, mas também da governança (como pretende este trabalho). Conhecimentos atribuídos como necessários às lideranças podem ajudar no planejamento e elaboração de catalisadores motivacionais e afetivos. As conexões

entre políticas, valores e a missão institucional devem então, corresponder às recompensas esperadas pelos atores e pela instituição, para viabilização do processo de internacionalização (Hudzik, 2015, p. 6) e mais além disso, à sustentabilidade da internacionalização (Hudzik & MacCarthy, 2012).

O exercício da liderança envolve entender a multidimensionalidade da cultura e perceber possibilidades para a resolução de problemas (Schein, 2004, p. xii), a partir do conhecimento de limites culturais e da criação de propostas para adaptações na cultura que possam promover avanços institucionais (Schein, 2004, p. 2). O estabelecimento de uma cultura pode resultar de uma construção colaborativa de um aprendizado compartilhado por atores dentro de um grupo, e da ação de líderes (natos, eleitos ou designados). Novos integrantes também podem trazer outras significações sobre crenças e valores como uma forma de engajamento com o grupo, na medida em que são criados conflitos (Schein, 2004, p. 245). O importante é que essas formas de interação sejam capazes de influenciar alterações comportamentais e o desenvolvimento de práticas organizacionais compatíveis com os processos. Disso, é possível entender que o processo de internacionalização, por sua abrangência, possui potencial para desencadear inovações em práticas organizacionais em diversos espaços universitários. Portanto, criar espaços para formação, discussão, pesquisa e captação de demandas individuais e coletivas são formas de colaborar para que o processo de internacionalização seja participativo e coordenado, de acordo com o planejamento estabelecido. Dessa maneira, é possível construir pontes entre políticas universitárias, governamentais e internacionais (Shimmi, 2014, p. 10; Sá & Sabzalieva, 2018, p. 231), que impactam na forma como a internacionalização é percebida e encaminhada nos PPGs.

### *Internacionalização*

A internacionalização se constitui de processos com aplicações e interpretações diversas, como um sentido social de cooperação entre instituições, mas que também está associada à transformação das “economias do conhecimento”, como vetor de crescimento econômico, educacional, social e cultural, bem como de competitividade global, e de educação transfronteiriça (Marginson & van der Wende, 2007, p. 1). É possível entender que os processos de internacionalização abrangem aspectos sociais e econômicos, em que a via social se destaca

por questões políticas e ideológicas de cooperação internacional para a produção de um conhecimento capaz de gerar riquezas e movimentar economias de maneira harmoniosa.

A internacionalização passa a figurar na missão, em projetos e em planos institucionais de diversas Universidades Federais, como estratégia de ampliar suas redes pesquisa para criar um perfil internacional (Ramos, 2018, p. 19) com troca de práticas, saberes e técnicas (Donaghue, 2008, p. 26), visando democratizar o conhecimento, como uma das perspectivas e significações do processo (Ribeiro & Nez, 2014, p. 173). Essas relações horizontais são mais equitativas e solidárias entre nações com interesses comuns (Ribeiro & Nez, 2014, p. 175), além de aspectos formais (currículo, mobilidade etc.), incluindo perspectivas transversais como soluções, políticas inclusivas e democráticas para a sustentabilidade dos países envolvidos.

Na Europa, a internacionalização das universidades tem como base a globalização, políticas de mercado e competição regional, o que produz reflexos nos cenários educacionais e econômicos de outros países, como padrões baseados na produção de serviços e produtos que movimentam economias (Altbach & Knight, 2007, p. 207). Essa relação estimula a competição internacional e um clima de pressão, mas também produz oportunidades de cooperação e parcerias, em contextos de baixo financiamento público de sistemas educacionais, além da utilização inadequada de fundos para sistemas educacionais de países em desenvolvimento (Marginson & Van Der Wende, 2007, p.11). A economia é um grande motor para internacionalização do ensino superior, contudo é possível perceber que instituições sem fins lucrativos, como as universidades públicas, trabalham como um meio para aumentar o impacto de pesquisa, gerar conhecimento científico diversificado, mediando fatores econômicos, sociais, educacionais e de transformação das condições gerais do país (Altbach & Knight, 2007, p. 292). É preciso que as motivações científicas, formativas (educacionais) e sociais ganhem relevância e reconhecimento para a qualidade dos processos de internacionalização (Knight & De Wit, 2018, p. 3), compreendendo que os campos educacional, econômico e social estão relacionados e têm dinâmicas, intensidades e finalidades diferenciadas. Existem, portanto, riscos e benefícios na internacionalização (Knight, 2012, p. 2) envolvendo as perspectivas sociais e econômicas associadas com a internacionalização e a globalização econômica.

O ideal de fortalecimento da dimensão social, intercultural e internacional das universidades ajuda a promover a alta qualidade da educação e pesquisa (De Wit, 2011, p. 6), e atua como moeda de troca para o desenvolvimento regional, social e econômico, em oposição aos modelos dominantes de internacionalização verticais (norte-sul) (Ribeiro & Nez, 2014, p.

174). Nesse sentido, é preciso incentivar a continuidade de estudos sobre a projeção da universidade tradicional para o século XXI em perspectiva sócio histórica, além de apoiar estudos que reflitam as contradições sociais e econômicas que geram desigualdades (Morosini, 2017, p. 19), para ressaltar os valores sociais da internacionalização e a busca por soluções colaborativas dentro e fora do território brasileiro.

A internacionalização se demonstra como um fenômeno em que são ampliadas redes de pesquisa e potencial produtivo, em um processo complexo, e que permeia o contexto histórico da implementação e estabelecimento da Pós-Graduação brasileira, como se pode observar em documentos institucionais e governamentais que ajudam compreender de forma ampla a trajetória do processo de internacionalização das universidades brasileiras (quadro 1), e as estratégias institucionais que impactam Programas de Pós-Graduação, como no caso da UnB, que de alguma forma expressam a trajetória internacional das universidades e PPGs. A tabela 4 sistematiza alguns desses documentos, informando o nome do documento, a instituição geradora, o período de criação, seguido de uma descrição. Após a leitura da tabela, comentamos os documentos listados, dentro do contexto da internacionalização.

Quadro 1: Documentos que tratam da internacionalização.

Documento	Instituição	Ano	Descrição
PNPG	CAPES	1975, 1982, 1986, 2005, 2011	Diretrizes, estratégias e metas de pós-graduação e pesquisa no Brasil.
CSF	CAPES	2011	Incentivo à formação internacional
PNE	MEC	2014	Diretrizes, metas e estratégias nacionais
ODS 4	ONU	2015	Metas internacionais de sustentabilidade e acesso universal a um ensino superior de qualidade
PDI	UnB	2017	Instrumento de gestão institucional
PrInt	CAPES	2017	Internacionalização da pesquisa
Plano de Internacionalização	UnB	2017	Diagnóstico e estratégias institucionais
COOPBRASS	CAPES	2018	Cooperação hemisfério sul

O PNPG é um instrumento que sintetiza diretrizes, estratégias e metas para a Pós-Graduação no âmbito do Plano Nacional de Educação (PNE). Ele é constituído por uma série de seis documentos que demonstram a importância que a internacionalização ganhou ao longo das décadas, revelando a maturidade da Pós-Graduação. Os relatórios e as estratégias encontradas nos PNPGs fornecem fontes históricas e documentais para compreender o recente empenho governamental para internacionalizar a pesquisa.

As primeiras edições dos PNPGs demonstram pouca dinâmica entre fundos, gestão e a definição de metas na relação entre universidade e governo. Isso é percebido como uma preocupação inicial no primeiro Plano Nacional da Pós-Graduação (PNPG 1975-1979), em estruturar a base da Universidade brasileira, em especial, os PPGs que indicavam essa necessidade e o atraso internacional do país, devido à falta de apoio governamental à pesquisa. Nesse sentido, foram criadas demandas por ações mais efetivas de apoio, como estabelecer critérios internacionais para a seleção de bolsistas (PNPG I, 1975, p.165).

As metas definidas para o período de 1982-1985 (PNPG II) indicaram a necessidade de integrar o setor produtivo, governo e PPGs. Nesse período, foi incentivado o diálogo para sensibilização do empresariado para a valorização da pesquisa brasileira, e colocou para o governo a tarefa de identificar e investir em áreas estratégicas (PNPG II, p.182).

Apesar da persistência de problemas organizacionais, como a falta de prioridades comuns entre governo e universidade, além da ineficiência da administração universitária, a produção científica brasileira teve destaque dentro dos padrões internacionais e contou com o estabelecimento de diversas fundações de apoio para agilizar a gestão de recursos para a pesquisa (PNPG III, p.199). A partir disso, foram adotadas medidas para o período 1986-1989 (PNPG III) com a finalidade de tornar o país mais competitivo internacionalmente, investindo em infraestrutura e um sistema de bolsas para capacitação no exterior, além de reforço na cooperação técnica e apoio às revistas com padrão internacional (PNPG III, p.205).

O espaço de tempo entre 1989 e 2005 marcou as universidades por uma crise política e econômica que o país enfrentou durante a década de 90, desencadeando problemas para a Educação Superior, como fechamento de agências de fomento à pesquisa e, inclusive a inviabilização da publicação do PNPG IV (Martins, 2005, p.10). Em meio à crise foram discutidas questões sobre a avaliação dos PPGs e a natureza profissionalizante em relação ao mercado (Hostins, 2006, p. 146).

Para o período 2005-2010 foram tomadas decisões para retomada da pesquisa científica (PNPG V). Essa estratégia se deu em termos tecnológicos e inovadores, para promover maior integração com o mercado e demandas sociais, seguindo tendências internacionais da educação superior (Hostins, 2006, p. 148). Nesse sentido, a elaboração de políticas para cooperação e formação internacional deram um caráter contínuo do processo de integração da comunidade científica internacional, que já contava com um sistema de planejamento, avaliação e financiamento público (PNPG, 2005, p. 8). O PNPG V buscou fortalecer o sistema de Pós-Graduação para uma melhor atuação nacional no competitivo mercado mundial, como incentivo à geração de renda e bem-estar social (PNPG V, 2005, p. 49). Isso justificou o desenvolvimento do sistema de pesquisa atrelado ao desenvolvimento socioeconômico do país, com estímulo da cooperação internacional, por meio da mobilidade e formação de redes de pesquisa (Sul-Sul e outros blocos), o que garante também o desenvolvimento regional (PNPG V, 2005, p.61).

A internacionalização e a inovação são priorizadas na avaliação CAPES, de modo que a internacionalização desponta como o principal eixo da política científica nacional do PNPG VI, 2011-2020 (Costa, Coelho-Lima, Costa, Seixas & Yamamoto, 2014, p. 795). O amadurecimento da internacionalização, seu sistema de monitoramento e integração com o setor produtivo (seguindo as orientações do PNPG anterior) possibilitaram a inclusão de indicadores para promover a inovação em áreas da indústria, com a atuação internacional de estudantes (PNPG VI, 2011, p.21).

Como visto, o estabelecimento de políticas de internacionalização dentro do PNPG demonstra o incentivo direcionado para a pesquisa universitária, em termos do desenvolvimento institucional, das políticas linguísticas, da mobilidade e do incentivo à busca por parcerias estratégicas. O foco no planejamento de estratégias de internacionalização entre Estado e universidade, serve como base para políticas institucionais para absorver bolsistas, adaptação curricular, políticas de atratividade de estrangeiros, entre outras necessidades. Assim, o PNPG VI consiste em uma estratégia de atualização de conhecimentos, atração de oportunidades e desafios tecnológicos, por meio da comparação, capacitação, presença internacional, além da colaboração entre nações amigas (PNPG VI, 2011, p.24).

Apesar do ancoramento da internacionalização na Pós-Graduação, o CSF (Decreto 7.642/2011) foi um programa que abrangeu de forma massiva cursos de graduação ligados prioritariamente com o desenvolvimento tecnológico, com o objetivo de preparação de estudantes para atuação na pesquisa. Lançado como uma parceria entre MEC e CAPES, que resultou da necessidade de institucionalizar a internacionalização. Por meio de ações voltadas para a mobilidade e atração de pesquisadores, o CSF foi uma política baseada em modelos utilizados no exterior como o modelo europeu Erasmus, e que envolveu números bastante expressivos em termos quantitativos de recursos e público beneficiado. O programa possibilitou convênios interinstitucionais com países que possuem alto nível de desenvolvimento científico entre Estados Unidos e Europa. Após receber os últimos bolsistas em 2014 o CSF foi finalizado por esgotamento de recursos e acumulou diversas críticas, de forma que serviu de reforço e experiência para ações posteriores, porém influenciou a governança das universidades, pela interdependência entre países para a resolução de questões transnacionais e a demanda por estratégias institucionais mais dinâmicas (Guimarães-Iosif, Zardo, Santos & Oliveira, 2016, p. 35)

#### *Plano Nacional de Educação - PNE*

O Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005, de 24 de junho de 2014) é a política educacional do país. A história do plano remonta a construção da base educacional no país, na década de 30, com o diagnóstico apresentado no manifesto dos pioneiros em 1932, com influência na Constituição Federal de 1934 e na elaboração de um plano nacional de educação. As metas do plano, desenvolvidas no período de dez anos, são elaboradas pelo Ministério da Educação e contém princípios, diretrizes e metas e estratégias educacionais. Sua elaboração foi determinada no art. 214 da CF/88, como sendo de responsabilidade da União em colaboração com Estados e Municípios, prevista também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/1996).

Após a finalização da política do CSF, o PNE do período de 2014 a 2024 deu maior importância à internacionalização e incluiu como uma de suas metas (meta 14) a expansão da Pós-Graduação, com estratégias voltadas para internacionalizar e fortalecer grupos de pesquisa brasileiros (estratégia 14.9). Essa medida, por mais que fosse positiva como influência ao desenvolvimento da pesquisa realizada nos PPGs de Universidades Federais, também pode ser

vista pela perspectiva das determinações do Estado sob os marcos regulatórios institucionais (autonomia universitária), para inclusão da internacionalização de forma compulsiva no PNE, além de critério de qualidade do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Morosini & Nascimento, 2017, p. 2). Apesar disso, é preciso encarar a abordagem do PNE, como desafio para consolidação das universidades internacionais (a exemplo da Universidade Federal da Integração Latino-Americana – Unila e da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab), reforço de parcerias no âmbito dos BRICS, agrupamento formado por cinco grandes países emergentes - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Liga das Universidades do BRICS) e América Latina (construção da Universidade Aberta do Mercosul), e outras ações no âmbito do reconhecimento de estudos, títulos e diplomas (Ristoff, 2018, p. 31)

#### *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS*

As políticas elaboradas por organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) exercem importante influência nas dinâmicas desenvolvidas na gestão de processos de Estados e instituições. Isso pode ser percebido na governança das instituições públicas em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 16), para o processo decisório inclusivo, participativo, responsivo e representativo (Casa Civil, Guia da política de governança pública, 2018, p. 51).

O PNE é impactado pela política internacional estabelecida no âmbito da agenda 2030 (Nações Unidas, 2015). Dentre os 17 objetivos criados pela ONU, a educação é o quarto objetivo (ODS 4) e que influencia as universidades a atuarem como parceiras para a transversalização da sustentabilidade em temas abordados em PPGs. Essa influência é percebida no direcionamento dado em ações da CAPES (programas), de forma que a internacionalização assume um papel importante na articulação de parcerias interinstitucionais e transnacionais para a colaboração em pesquisas sobre a sustentabilidade, relevante também em indicadores educacionais internacionais que baseiam seus rankings em critérios de sustentabilidade.

#### *Programa Institucional de Internacionalização - PrInt*

A CAPES inicialmente teve como responsabilidade monitorar a implantação dos PPGs, mas a partir de 1998 percebendo a maturidade dos PPGs, passou a focar na avaliação, utilizando indicadores de excelência de qualidade dos cursos, incentivando a concorrência entre cursos e instituições (Neves, 2002, p. 6). Com isso a CAPES poderia induzir a internacionalização dos PPGs, por meio da competição, inovação e empreendedorismo corporativo (Hostins, 2006, p. 151). Com base na avaliação CAPES, a proposta do PrInt é direcionada para cursos de Pós-Graduação no nível doutorado, avaliados pela CAPES com nota igual ou superior a 5, e coloca os PPGs como foco da internacionalização por sua alta capacidade crítica capaz de encontrar soluções inovadoras para problemas de sustentabilidade entre outros objetos que são temas de pesquisas nesses locais. Nesse sentido, o PrInt lançado em 2017 pela CAPES, teve como objetivo o fomento para implementação de planos institucionais de internacionalização, formação de redes de pesquisa, ampliar e integrar ações, internacionalizar instituições e promover a mobilidade de alunos e professores (CAPES, PrInt, 2017, p. 1). Ele traz como problemática discutir transformações no planeta e novas formas de se promover um desenvolvimento sustentável, ao abordar transformações em curso e necessárias (CAPES, PrInt, 2017, p. 1). Dessa forma, os planos institucionais e PPGs são influenciados a discutir a internacionalização na perspectiva do desenvolvimento sustentável, o que demanda incluir esse tema nos objetos pesquisados nos PPGs.

O PrInt foi caracterizado pela CAPES como uma ação democrática em que as universidades poderiam realizar uma autoavaliação como base para discussão interna e elaboração de seus próprios projetos institucionais, contemplando estratégias para internacionalização com base na própria realidade, o que possibilitou a coleta de dados e geração de informações para entender a situação da internacionalização em cada universidade. As estratégias devem incentivar a formação de redes de pesquisas envolvendo a mobilidade acadêmica, a colaboração, atração de estudantes e pesquisadores, e o compartilhamento de experiências e conhecimentos adquiridos (CAPES, PrInt, 2017, p. 1). Com isso, o PrInt pretende trazer ao país benefícios com contrapartidas internacionais, mobilidade, geração e absorção de conhecimento. É esperado, portanto, um maior comprometimento das Universidades e PPGs na execução de seus planos estratégicos, ciente de que o monitoramento de iniciativas e a garantia da qualidade do processo são essenciais para estabelecer um ambiente internacional (Altbach & Knight, 2007, p. 290).

A criação de fundos específicos para a internacionalização é vista como um incentivo à competitividade interinstitucional, o que pode causar instabilidade entre áreas de pesquisa (Kehm, 2015, p. 60), além de privilegiar universidades localizadas em regiões mais desenvolvidas. Essas distorções são observadas e discutidas no cenário internacional, mesmo em países com universidades destacadas em *rankings* como China e Japão, que vem discutindo desdobramentos relativos à redução da experiência internacional de estudantes e pesquisadores de universidades com menor capacidade de impacto e baixo investimento em estrutura de pesquisa (Postiglione, 2014, p. 247; Yonezawa & Shimmi, 2015, p. 184). No Brasil, políticas e programas de investimento de recursos brasileiros têm sido pautadas em *rankings* de desempenho nacionais e internacionais, o que estimula desigualdades e o distanciamento entre os pesquisadores e universidades brasileiras, na medida em que supervalorizam o sistema de *rankings* (Knight, 2012, p. 30) nacionais e internacionais, que apesar de quase inevitáveis (Altbach, 2015; Marginson, 2017), não necessariamente refletem a qualidade das instituições (Leal, Stallivieri & Moraes, 2017, p. 69), mas ajudam a promover concorrência desenfreada entre universidades, priorizando a mensuração macro de aspectos quantitativos como indicadores (número de publicações e citações) em contraste com impactos sociais da pesquisa.

#### *Programa de Cooperação Científica Estratégica com o Sul Global – COOPBRASS*

Morosini (2017, p. 21) fez um levantamento de trabalhos produzidos referentes à cooperação Sul-Sul, em que destaca o foco na América do sul e África. De acordo com Santos (2017, p. 35), a implantação da Unila e da Unilab ocorreu justamente no contexto de criação de um consórcio estratégico para consolidação da liderança do Brasil nas regiões latino-americanas e africanas. Isso demonstra a importância do relacionamento comercial, no caso do MERCOSUL (Santos, 2017, p. 37) e histórico do processo de colonização compartilhado com raízes portuguesas, assim como ocorrido em alguns países africanos (Santos, 2017, p. 41). A atual política da CAPES tem incentivado que as demais Universidades Federais possam estabelecer projetos conjuntos com esses países, além de outros que também estão geograficamente localizados no hemisfério sul.

Nesse sentido, o relatório de autoavaliação da UnB publicado em 2018 afirma que uma das metas institucionais é o fortalecimento de acordos no âmbito Sul-Sul, com a realização de ações incentivadoras como o aprendizado de outras línguas, além do inglês, e eventos

internacionais abordando a temática (UnB, 2019, p. 67). O Programa de Cooperação Científica Estratégica com o Sul Global (Edital nº 5/2019), criado pela CAPES, busca estimular parcerias para intercâmbio e mobilidade em PPGs, nível doutorado, com países do hemisfério sul. Seu objetivo é incentivar a formação de redes de pesquisa capazes de produzir soluções conjuntas e de qualidade. (COOPBRASS, 2019, p.1). O programa parece buscar equilíbrio na prática de internacionalização, visto que o relatório de 2018 produzido pela CAPES (em relação ao PrInt) aponta que as instituições brasileiras concentram intenção de parcerias entre Estados Unidos e Europa (CAPES, questionário, 2017, p. 45).

### *Internacionalização na UnB*

O modelo de estruturação das universidades federais brasileiras, baseadas na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (*New American University*), serve de projeção para que elas sejam avaliadas, reguladas e orientadas para o redimensionamento internacional (Carvalho & Silva Júnior, 2017, p. 38). Nesse sentido, a reorganização universitária durante a década de 50, pretendeu utilizar a capacidade de pesquisa e formação de profissionais especializados para atuação no desenvolvimento do país em uma projeção internacional. Isso exigiu maior eficiência dos processos administrativos e gerenciais da própria universidade, o que gerou uma demanda por pessoal qualificado (Gouvêa, 2012, p. 4), juntamente com a criação da CAPES para suporte à pesquisa nacional (década de 50), fundamental para a promoção do crescimento econômico do país por meio da pesquisa, criando subsídios e planejando ações para alavancar a pesquisa (Gouvêa, 2012, p. 7). Nesse sentido, a concepção da UnB em 1961 foi outro momento decisivo para o estabelecimento do modelo universitário brasileiro, com base no ideal institucional de prestar suporte ao governo central para o desenvolvimento do país, servir de modelo para a integração nacional do ensino superior (UnB, 1962) e, além disso, atender necessidades do país por meio da pesquisa nos âmbitos nacional e internacional.

### *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI*

As ações da UnB são orientadas pelo seu PDI, construído coletivamente, com foco em objetivos macro, baseados nas metas e estratégias do PNE para as universidades, que definem diretrizes e recomendações gerais, em termos de programas, políticas etc., como direcionamento para traçar as metas e os objetivos estratégicos da instituição (FORPDI, 2017, p. 62). O PNE serviu de base para a elaboração do PDI 2018-2022 e para o Plano de Internacionalização da UnB (mesmo período). Em relação à internacionalização, o PDI é um importante instrumento de análise, em que se encontram as políticas gerais de internacionalização da universidade, e que está acima da política estabelecida pelo PrInt, o que exige maior circulação desse documento dentro da comunidade universitária, além de um diálogo entre as práticas locais e o PDI.

#### *Projeto CAPES PrInt / UnB*

O projeto de internacionalização elaborado para participar do PrInt demonstra um diagnóstico de internacionalização, em que elenca fragilidades e potencialidades. É um documento que aborda o tema Ciência e Tecnologia para a sustentabilidade (Tema 4), traz propostas internas para ampliação da política linguística, redução de burocracias administrativas e melhorias em infraestrutura de apoio. Também destacou a gestão de informações para identificação de fragilidades que desafiam a internacionalização da UnB. O diagnóstico criado nesse projeto foi pré-requisito de entrada no programa PrInt e possui um conjunto de dados amostrais que correspondem à institucionalização desse processo, de forma que se diferencia do caráter democrático de construção do plano de internacionalização da UnB visto a seguir.

#### *Plano de Internacionalização da UnB*

Há diferenciação entre o projeto e plano. O projeto foi elaborado com um formato específico para entrada no CAPES PrInt, sendo menos abrangente do que o plano. O projeto CAPES teve sua construção ligada ao estímulo de competição incitado pela CAPES, ao contrário do plano institucional que resultou de um extenso mapeamento de áreas de internacionalização e projetos de maior potencial. Ainda que o plano represente a política

institucional, é possível perceber que a sua construção possui uma característica democrática e menos hierárquica (*botton-up*), que traz consigo uma visão ampla sobre a mobilidade, pesquisa, cooperação e currículo.

A autoavaliação incentivada pelo PrInt alavancou o processo de autoconhecimento das universidades. Esse diagnóstico possibilitou que as instituições pudessem estabelecer estratégias institucionais, com formas coerentes para estabelecer políticas ideológica com a universidade.

As diretrizes para a institucionalização da internacionalização são pautadas pelo PNPG VI, PrInt e o histórico da universidade. O plano estratégico inclui planos secundários como as políticas linguísticas e de acolhimento, em que balanceou políticas e necessidades locais, a partir do mapeamento realizado. Traz também proposta de ações para formação, o que pode ajudar no compartilhamento de valores e confronto com significados sobre a internacionalização que são construídos e compartilhados entre TAE, alunos e professores de PPGs, em perspectiva da gestão organizacional desses espaços, ou seja, o plano institucional implica uma mudança organizacional, inovação de práticas e planejamento estratégico de cada PPG.

O plano recuperou dados de indicadores de 2017 (sistema de avaliação CAPES) para mostrar o desempenho ascendente da internacionalização na Pós-Graduação na UnB (UnB, 2018, plano de internacionalização, p. 9). As informações permitem concluir que gestores de PPGs têm melhorado a organização desses cursos e ampliado a área de atuação dos programas para um nível internacional.

A avaliação CAPES atribui notas de 1 a 7 aos PPGs das Universidades, sendo que as notas de 5 a 7 se referem também ao nível de internacionalização dos programas. O plano destacou o resultado da avaliação de 2017, em que dos 149 PPGs da UnB:

- 4 possuem nota 7 (100% de aumento)
- 10 possuem nota 6 (estável)
- 17 possuem nota 5 (70% de aumento) – (incluindo o PPGE)

A Pós-Graduação foi abordada no plano como um dos focos principais da internacionalização. Nos PPGs se concentram diversas propostas de ação voltadas para a mobilidade e estabelecimento de um ambiente multilíngue (UnB, plano de internacionalização,

2018, p. 17). Também constam ações para formar professores, melhorar a visibilidade, atrair estrangeiros e estimular vivência internacional (UnB, plano de internacionalização, 2018, p. 31). Do ponto de vista do currículo, um dos desafios apresentados foi o desenvolvimento de temáticas interdisciplinares de interesse social (UnB, plano de internacionalização, 2018, p. 23), como é o caso do desenvolvimento sustentável, o ODS 4.

A dificuldade em promover a internacionalização na UnB, aparentemente se devia a falta de uma política institucional. A institucionalização permite ver a internacionalização como um processo que enfrenta desafios causados pela pouca comunicação interna e externa, restrição linguística e a falta de uma base de dados integrada (UnB, plano de internacionalização, 2018, p. 35). Nesse sentido, a iniciativa da CAPES pode auxiliar na expansão e potencialização da internacionalização na instituição (CAPES, plano de internacionalização, 2018, p. 13), demonstrando que o PrInt não tem o potencial de orientar as políticas internas institucionais ou de PPGs nas universidades, mas serve de apoio para a criação de políticas institucionais, visto que o PrInt foi um incentivo para que as universidades fizessem suas políticas e planejamentos, por meio de auto avaliação, diagnósticos e dados institucionais.

#### **4. Considerações finais (artigo 1)**

Explorar a trajetória das universidades em uma perspectiva da internacionalização da pesquisa possibilitou conhecer, por meio de documentos e políticas, como esse fenômeno ganhou força nos últimos anos. Percebemos também que a UnB e seus PPGs são marcos da Educação Superior nacional e estão ancorados na internacionalização desde o seu planejamento, como uma etapa de desenvolvimento desse nível de ensino.

Os dados e informações apresentados ao longo desse texto buscaram responder à questão que motivou esta pesquisa e, além disso, foram úteis para ressaltar a inovação de práticas organizacionais (dentro da atividade de governança), como elemento chave para implementação do Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília, no que diz respeito aos PPGs.

Nesse sentido, revisamos alguns documentos com a finalidade de compreender a atual política de internacionalização da CAPES e a institucionalização desse processo na UnB, por meio do seu plano de internacionalização. A política de internacionalização é benéfica para

a UnB, no sentido de viabilizar recursos para ampliação de redes de pesquisa e de impacto social (além de outros aspectos), o que nos leva a sustentar a necessidade de compreender a dimensão organizacional desse processo no que diz respeito à inovação de práticas organizacionais que compõe a cultura local de cada PPG.

Apesar da baixa quantidade de programas considerados internacionalizados pela CAPES (em relação ao total de programas da UnB), a UnB vem apresentando melhora na avaliação de seus programas em relação ao desempenho organizacional e alcançado destaque em avaliações nacionais e internacionais (*rankings*). Em decorrência dessa melhora no desempenho, pode-se também perceber que um dos efeitos da internacionalização é a concorrência, que motivada pelos processos avaliativos e classificatórios, podem revelar distorções entre PPGs, em relação ao financiamento ou à dificuldade para formar redes colaborativas internas. Assim, é prudente que gestores se orientem pelo viés colaborativo, por meio do planejamento estratégico participativo, com ações de impacto em sua comunidade, favorecendo o compartilhamento de informações, para melhorar a compreensão da internacionalização e da inovação de práticas de formação de redes e parcerias de integração entre cursos, instituições e regiões (nacionais e transnacionais). Isso demonstra que a internacionalização está além do aspecto quantitativo e que demanda mais ações colaborativas apoiadas na inovação de práticas de sua comunidade, resultando em uma cultura inovadora de internacionalização com impactos reais para a sociedade, consoante com o que já vem sendo realizado pelos PPGs.

Para se atingir uma excelência na qualidade de pesquisa, é importante que o planejamento estratégico seja construído com base na colaboração e participação de líderes e demais indivíduos da comunidade universitária e assim, auxilie na superação de desafios e cumprimento de metas locais e institucionais, visto que a governança, em seu aspecto estratégico organizacional, é uma atividade que tem se destacado por sua característica democrática e necessária no processo de internacionalização.

Respondendo à pergunta sobre o que a literatura traz sobre a inovação de práticas para a internacionalização de PPGs, temos que não foi encontrada uma literatura específica sobre essa abordagem, ainda assim, os textos e documentos mencionados neste estudo nos levam a concluir que a implementação do processo de internacionalização demanda um profundo envolvimento de pessoas que estejam dispostas a inovar suas práticas acadêmicas e administrativas, inclusive de gestão (trazendo valores, diretrizes e princípios da governança),

em uma dimensão internacional. É essencial que barreiras e desafios diagnosticados sejam vencidos para viabilizar o processo, incluindo a gestão organizacional dentro do planejamento e encorajando novas pesquisas e discussões sobre a internacionalização e o aspecto organizacional.

Existem limitações e benefícios ao se adotar uma perspectiva de inovação de práticas organizacionais e de se trabalhar com práticas de governança nas universidades. Mas o que este estudo busca é provocar não apenas as universidades, mas também os PPGs a considerarem e discutirem essa perspectiva, inclusive gerando novos estudos organizacionais sobre o planejamento e a inovação de práticas organizacionais nesses espaços.

### Referências (artigo 1)

- Albuquerque Filho, José Bonfim, & Machado-da-Silva, Clóvis L. (2009). Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 626-646. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000400007>
- Almeida, O. C. de S. de, & Souza, E. C. L. de. (2011). A influência da cultura nas práticas organizacionais: estudo de caso na universidade aberta do Brasil. *EnGPR*, 1–17. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR183.pdf>
- Altbach, P. G. (2014). The emergence of a field: research and training in higher education. *Studies in Higher Education*, 39(8), 1306–1320. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.949541>
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Bartell, M. (2003). Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework. *Higher Education*, 45(1), 43–70. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1021225514599>
- Berle, A. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Commerce Clearing House, New York.
- Carvalho, C. do P. F. de, & Júnior, J. dos R. S. (2017). Pesquisa, pós-graduação e conhecimento-mercadoria aplicado no Brasil. *Eccos*, 44, 23–42. <https://doi.org/10.5585/EccoS.n44.8015>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4(16). Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19821291>
- Cordeiro, Alexander Magno, Oliveira, Glória Maria de, Rentería, Juan Miguel, & Guimarães, Carlos Alberto. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34(6), 428-431. <https://doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>
- Costa, A. L., Coelho-Lima, F., Costa, J. P. da, Seixas, P. de S., & Yamamoto, O. H. (2014). Internacionalização da pós-graduação em Psicologia: estudo comparativo dos cursos de doutorado no Brasil e na Espanha. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 11(25), 789–818. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2014.v11.548>

- De Wit, H. (2011). Globalización e internacionalización de la educación superior. *Revista de Universidad y Sociedad Del Conocimiento (RUSC)*, 8(2), 77–84. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/780/78018793007/%0Ahttp://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v8n2-dewit/v8n2-dewit>
- D’Iribarne, P. (2003). Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 3(2), 327. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2003.2.2206>
- Donaghue, G. (2008). The Bologna Process and Australia: A study of the attractiveness, diffusion and rejection of a global reform idea. University of Oslo, Norway. Retrieved from <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-19234>
- Dupuis, J. P. (2007). Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In Chanlat, J.F; Fachin, R; Fischer, T. org. *Análise das organizações perspectivas latinas*. RS: Editora UFRGS.
- Falleiros, A. E. de S., Pimenta, M. L., & Valadão Júnior, V. M. (2016). O significado da autoavaliação institucional na perspectiva de técnicos-administrativos de uma universidade pública, 21(2), 593–618. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000200014>
- Frost, P., Martin, J., & O’Neill, O. A. (2004). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. *Handbook of Organization Studies*. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-culture-beyond-struggles-intellectual-dominance>
- Guimarães-Iosif, R., Zardo, S. P., Santos, A. V. dos, & Oliveira, L. M. de. (2016). Programa Ciência sem Fronteiras: a tradução da política de internacionalização brasileira no Canadá. *Interfaces Brasil/Canadá*, 16(1), 16–39. Retrieved from <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/view/7742/5610>
- Gouvêa, F. (2012). A institucionalização da pósgraduação no Brasil: o primeiro decênio da CAPES (1951-1961). *RBPB. Revista Brasileira de Pós-Graduação*. ISSN: 2358-2332. <https://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2012.v9.312>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hostins, R. (2006). Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. *Perspectiva*, 24(1), 133-160. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>
- Hudzik, J., & McCarthy, J. (2012). Leading comprehensive internationalization: Strategy and tactics for action. Retrieved from <http://www.nafsa.org/epubs>
- Hudzik, J. K. (2015). Integrating Institutional Policies and Leadership for 21st Century Internationalization. *International Higher Education, Special Is* (83), 5–6. Retrieved from <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9075>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of Firms: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 35–60. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Juan, R., & Estrada, S. (1995). O processo do planejamento estratégico e a cultura organizacional das instituições públicas De Ensino Superior.
- Jung, K.-Y. (2009). *Internationalization policies of Jesuit universities: A case study of Japan and the U.S. ProQuest Dissertations and Theses*. Retrieved from [https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/10076/JungSJ\\_umd\\_0117E\\_11019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/10076/JungSJ_umd_0117E_11019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kehm, B. M. (2015). Higher education as a field of study and research in Europe. *European Journal of Education*, 50(1), 60–74. <https://doi.org/10.1111/ejed.12100>
- Kezar, Adrianna. & Eckel, Peter D. (2004). Meeting Today’s Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship. *The Journal of Higher Education*, 75: 371- 399

- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Rev. Adm. Pública Rio de Janeiro*, 40(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>
- Klein, K., Pizzio, A., & Rodrigues, W. (2018). Governança Universitária E Custos De Transação Nas Universidades Da Amazônia Legal Brasileira. *Educação & Sociedade*, 455–474. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302018176926>
- Knight, J. (2012). Five Truths about Internationalization. *International Higher Education*, 69, 1–4. <https://doi.org/https://doi.org/10.6017/ihe.2012.69.8644>
- Knight, J. (2012). Student mobility and internationalization: Trends and tribulations. *Research in Comparative and International Education*, v. 7, n. 1, p. 20-33, 2012. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/rcie.2012.7.1.20>
- Knight, J., & De Wit, H. (2018). Internationalization of higher education: Past and future. *International Higher Education*, 95, 9–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10715>
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective, *Academy of management Review*, Briarcliff Manor, v. 24, n. 2, p. 308-324
- Leal, F. G., Stallivieri, L., & Moraes, M. C. B. (2017). Indicadores de internacionalização: o que os Rankings Acadêmicos medem? *Revista Internacional de Educação Superior*. <https://doi.org/10.22348/riesup.v4i1.8650638>
- Lopes, E. C., Valentim, M. L. P., & Fadel, B. (2014). Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. *FAMECOS*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2014.1.13830>
- Marginson, S., & Van Der Wende, M. (2007). Globalisation and Higher Education. <https://doi.org/10.1787/173831738240>
- Marginson, S. (2017). Do rankings drive better performance? *International Higher Education*, n. 89, Spring 2017. Recuperado de <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9833/8615>
- Martins, C. B. (2005). Memória e objetivos do IV PNPG. In: Brasil. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. V Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2005-2010. Brasília. Textos de apoio ao PNPG, encomendados pela Comissão Nacional.
- Mora, J. (2001). Governance and Management in the New University. *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 95-110.
- Morosini, M. C., & Nascimento, L. M. (2017). Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. *Educação Em Revista*, 33, 1–27. <https://doi.org/10.1590/0102-4698155071>
- Muller, P., & Surel, Y. (2002). A análise das políticas públicas. Pelotas: Educat.
- Neroni, J. B., Piuchi, R., Lopes, I., & Giglio, E. M. (2018). Proposição da governança relacional como facilitadora da funcionalidade de redes. *Revista Gestão & Conexões*, 7(2), 107–127. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2018.7.2.21802.107-127>
- Neves, A. A. B. (2002). CAPES. Depoimentos. *Boletim Informativo da CAPES*, Brasília, v. 10, n. 4, p. 5-15, out./dez. 2002. Recuperado de [https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/bolsas/InfoCAPES10\\_4\\_2002.pdf](https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/bolsas/InfoCAPES10_4_2002.pdf)
- Nikos, M. (2001). Trends of Administrative Reform in Europe: Towards Administrative Convergence? *International Public Management Review*, 2(2), 39–53. Retrieved from <http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/189>
- Nussbaumer, A. (2013). Organizational Culture and Internationalization: A Brief Literature Review. *CBIE PhD Research*, Canadian Bureau for International Education, (2011). Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549848.pdf>
- Percy-Smith, C. (2001). *Local Governance in Britain*. Basingstoke: palgrave.

- Peters, B. G., & Pierre, J. (2008). Governance and social complexity. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 110(3), 239–248. Retrieved from <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/8577>
- Postiglione, G. A. (2014). Research universities for national rejuvenation and global influence: China's search for a balanced model. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9838-6>
- Ramos, M. Y. (2018). Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos. *Educação e Pesquisa*, 44, 161579. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201706161579>
- Ribeiro, C. Z., & Nez, E. de. (2014). Internacionalização da educação superior - perspectivas atuais: uma entrevista com Marília Costa Morosini. *Eventos Pedagógicos*, 5(3), 170–179. Retrieved from <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.php/eventos/article/view/1604>
- Ristoff, D. (2018). Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão. *Revista Espaço Pedagógico*, 26(1), 9–32. <https://doi.org/10.5335/rep.v26i1.8406>
- Sá, C. M., & Sabzalieva, E. (2018). The politics of the great brain race: public policy and international student recruitment in Australia, Canada, England and the USA. *Higher Education*, 75(2), 231–253. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0133-1>
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE-Clássicos*. <https://doi.org/10.1109/EUSIPCO.2016.7760544>
- Sampaio S. & Santos G. G. (2015). A Governança no Ensino Superior Brasileiro Público: polêmicas e novas compreensões sobre o uso do conceito. V FORGES – Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa - Autonomia e os Modelos de Governo e Gestão das Instituições de Ensino Superior, Universidade de Coimbra
- Santos, A. V., Braga, I. C. M., & Guimarães-Iosif, R., & Zardo, S. P. (2016). Governance: concepts and emergence in Brazilian education. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(93), 939-967. <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362016000400008>
- Santos, A. V., Braga, I. C. M., & Guimarães-Iosif, R. M. (2016). A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. *Linhas Críticas*, 22(49), 642–666. <https://doi.org/10.26512/lc.v22i49.4973>
- Santos, E. (2017). Internacionalização da Educação Superior – A opção geopolítica pela integração regional nos casos da Unila e da Unilab. *Laplage Em Revista*. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220201733395p.30-51>
- Schein, E. H. (1981). Does Japanese management have a message for American managers. *Sloan Management Review*, 23(1), 55-68.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. In HB Printing.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shimmi, Y. (2014). International Visiting Scholars: Brain-Circulation and Internationalization. *International Higher Education*, (77), 9. <https://doi.org/10.6017/ihe.2014.77.5675>
- Siffert Filho, Nelson Fontes. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro. V.5, n.9, p. 123-46, junho de 1998.
- Souza, E. C. L., Castro Lucas, C., Torres, C. (2011). Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. *Revista de Administração FACES Journal*, 10 (2), 210-229. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2011V10N2ART631>
- Souza, E. C. L. de, Lucas, C. C., Fenili, R. R., & Farias, R. M. C. (2013). Internacionalização de Organizações: Propostas de Análise à Luz da Cultura. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(1), 139–151. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1420>
- Stoker, G. (1998) Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>

- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31 (2), 62-72
- Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials, *Journal of Higher Education* 95, 2–21.
- Torres, A., & Kerbauy, M. (2019). Um olhar estratégico para a gestão educacional: uma análise dos contornos gerenciais propostos pela reforma do estado. *Revista online de Política e Gestão Educacional*, 23(1), 6-30. doi: <https://doi.org/10.22633/rpge.v23i1.12115>
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- World Bank (1992). *Governance and development*. Washington, Oxford University Press.
- Yonezawa, A., & Shimmi, Y. (2015). Transformation of university governance through internationalization: challenges for top universities and government policies in Japan. *Higher Education*, 70(2), 173–186. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9863-0>
- Yonezawa, Y. (2017). Internationalization Management in Japanese Universities: The Effects of Institutional Structures and Cultures. *Journal of Studies in International Education*, 21(4), 375–390. <https://doi.org/10.1177/1028315317706412>

## Documentos

- CAPES. (1975). Plano Nacional de Pós-Graduação. PNPG I. Recuperado de [http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/I\\_PNPG.pdf](http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/I_PNPG.pdf)
- CAPES. (1982). Plano Nacional de Pós-Graduação 1982 – 1985. PNPG II. Recuperado de [http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/II\\_PNPG.pdf](http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/II_PNPG.pdf)
- CAPES. (1985). Plano Nacional de Pós-Graduação 1986 – 1989. PNPG III. Recuperado de [https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/III\\_PNPG.pdf](https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/III_PNPG.pdf)
- CAPES. (2004). Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2005-2010. PNPG V. Recuperado de [https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/PNPG\\_2005\\_2010.pdf](https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/PNPG_2005_2010.pdf)
- CAPES. (2011). Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG VI) 2011-2020. Recuperado de <http://www.CAPES.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>
- CAPES. (2013). CAPES divulga resultado final da Avaliação Trienal 2013 após análise de recursos. Recuperado de <https://www.CAPES.gov.br/36-noticias/6908-CAPES-divulga-resultado-final-da-avaliacao-trienal-2013-apos-analise-de-recursos>
- CAPES. (2017). Programa Institucional de Internacionalização – CAPES-PrInt. EDITAL nº. 41/2017. Recuperado de <http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/10112017-Edital-41-2017-Internacionalizacao-PrInt-2.pdf>
- CAPES. (2017). A internacionalização na universidade Brasileira: Resultado do questionário aplicado pela CAPES. Recuperado de: <http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/diversos/A-internacionalizacao-nas-IES-brasileiras.pdf>
- CAPES. (2017). Relatório da Avaliação Quadrienal 2017. Educação. Recuperado de [http://CAPES.gov.br/images/documentos/Relatorios\\_quadrienal\\_2017/20122017-Educacao\\_relatorio-de-avaliacao-quadrienal-2017\\_final.pdf](http://CAPES.gov.br/images/documentos/Relatorios_quadrienal_2017/20122017-Educacao_relatorio-de-avaliacao-quadrienal-2017_final.pdf)
- CAPES. (2018). Programa de cooperação científica estratégica com o sul global. Edital CAPES/COOPBRASS Nº 05/2019. Recuperado de

- [https://www.CAPES.gov.br/images/novo\\_portal/editais/editais/06032019\\_Edital\\_5\\_Programa\\_Sul\\_Sul\\_Sul\\_Global\\_COOPBRASS.pdf](https://www.CAPES.gov.br/images/novo_portal/editais/editais/06032019_Edital_5_Programa_Sul_Sul_Sul_Global_COOPBRASS.pdf)
- Casa Civil. (1995). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. Decreto nº 1.738, de 8 de dezembro de 1995. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/D1738.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1738.htm)
- Casa Civil. (2011). Ciências Sem Fronteiras. Decreto 7.642 de 13 de dezembro de 2011. Recuperado de <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/documents/214072/5058435/Decreto7642-Csf.pdf>
- Casa Civil, (2014). Plano Nacional de Educação. Lei 13.005 de 25 de junho de 2014. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)
- Casa Civil. (2018). Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília
- FORPDI. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. / Tomás Dias Sant’Ana... [et al]. – Alfenas: FORPDI, 2017. ISBN: 9788592781019
- Nações Unidas. (2015). Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos. Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods4/>
- TCU (2014). Manual básico de governança. Aplicável à órgãos e entidades da administração pública. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74>
- UnB. (1962). Plano orientador da Universidade de Brasília. Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=95:1979](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=95:1979)
- UnB. (2017). Planejamento Institucional da Universidade de Brasília (UnB) para o ciclo 2018-2022. Projeto executivo. Recuperado de [http://www.planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&catid=181&Itemid=803](http://www.planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=31&catid=181&Itemid=803)
- UnB. (2017). Avalia UnB. Plano de autoavaliação da Universidade de Brasília. Período 2017-2019. Recuperado de <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Plano-de-autoavaliacao-2017.pdf>
- UnB. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (PDI). Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=94&Itemid=683](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=94&Itemid=683)
- UnB. (2017). Resolução PPGE nº 13/2017. Regulamenta o Programa de Pós-Graduação em Educação stricto sensu da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Recuperado de <http://www.fe.unb.br/images/pos-graduacao/REGULAMENTOPPGE2017.pdf>
- UnB. (2018). Relatório parcial de Autoavaliação Institucional - Ano Base 2017 (Triênio 2017-2019). Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=815](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=815)
- UnB. (2018). Plano de Internacionalização 2018-2022. Recuperado de <http://www.int.unb.br/br/institucional/plano-de-internacionalizacao>
- UnB. (2018). PrInt proposta. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1MVrXY2Et7R4y-IWmFu\\_W-N4pl\\_AYSJ9k/view](https://drive.google.com/file/d/1MVrXY2Et7R4y-IWmFu_W-N4pl_AYSJ9k/view)
- UnB. (2019). Relatório final de Autoavaliação Institucional - Ano Base 2018. Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio\\_de\\_Autoavaliacao\\_Institucional\\_-\\_2018\\_publicado.pdf](http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio_de_Autoavaliacao_Institucional_-_2018_publicado.pdf)

UNESCO. (2015). Declaração de Incheon: Educação 2030: Rumo a uma Educação de Qualidade Inclusiva e Equitativa e à Educação ao Longo da Vida para Todos. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137_por)

## (Artigo 2)

### **Título: Discussões sobre a cultura organizacional como base do planejamento estratégico para a internacionalização do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília**

Higo Figueiredo dos Santos  
Universidade de Brasília

#### **Resumo (artigo 2)**

O presente artigo trata-se de um estudo de caso, que objetivou explorar como a comunidade do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade de Brasília (UnB) significa a internacionalização. Internacionalizar o PPGE é um processo desafiador para os gestores, de forma que a compreensão desse fenômeno impacta diretamente as práticas organizacionais de professores, alunos e Técnicos-Administrativos em Educação (TAE). Os dados para este estudo foram coletados por meio de grupo de discussão, uma atividade prática e uma entrevista semiestruturada, de modo que esse aparato ajudou a refletir sobre a internacionalização na perspectiva do planejamento estratégico (governança) e da inovação de práticas organizacionais. Foram encontrados pontos críticos em relação à forma de implementação do planejamento institucional no PPGE, relacionados com a identidade e a cultura estabelecida no programa que dificultam a inovação de práticas para a internacionalização. Foi possível perceber que o tamanho do programa e a diversificação das linhas de pesquisa impactam negativamente na implementação do processo de internacionalização, o que demanda a criação de ações para conscientização de quadros acadêmicos e administrativos.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Governança. Internacionalização.

#### **Abstract (artigo 2)**

This article is a case study, which aimed to explore how the community of the Graduate Program in Education (PPGE) of the University of Brasilia (UnB) means internationalization. Internationalizing the PPGE is a challenging process for managers, so that understanding this phenomenon directly impacts the organizational practices of teachers, students and Technical-Administrative in Education (TAE). The data for this study were collected, through a discussion group, a practical activity and a semi-structured interview, so that this apparatus helped to reflect on internationalization in the perspective of strategic planning (governance) and the innovation of organizational practices. Critical points were found in relation to the way of implementing institutional planning in the PPGE, related to the identity and culture established in the program that hinder the innovation of practices for internationalization. It was possible to perceive that the size of the program and the diversification of the lines of research have a negative impact on the implementation of the internationalization process, which demands the creation of actions to raise the awareness of academic and administrative staff.

**Keywords:** Organizational culture. Governance Internationalization.

## 1. Introdução (artigo 2)

O Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE da Universidade de Brasília - UnB, participa do Programa Institucional de Internacionalização - PrInt, criado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que tem como foco incentivar a internacionalização de Programas de Pós-Graduação e Institutos de Pesquisa brasileiros. Nesse sentido, a UnB passou por um processo de autoavaliação para diagnosticar a situação da internacionalização institucional e de seus PPGs, no qual elaborou o Projeto CAPES PrInt e o seu Plano Institucional de Internacionalização, contendo desafios, metas e objetivos para o período de quatro anos (2018-2022). Os recursos do programa CAPES PrInt servem para incentivar a consolidação desses planos estratégicos institucionais, visando a cooperação internacional entre programas de pós-graduação.

Minha aproximação com a temática sobre internacionalização compreende o período entre 2010 e 2020, por meio da atuação como secretário executivo em oito PPGs e em uma revista de publicações científicas, o que permitiu uma visão ampla sobre o impacto de um processo de internacionalização em um determinado ambiente organizacional, e em sua estrutura de governança, o que demanda do programa a elaboração de um planejamento estratégico colaborativo e participativo, considerando a inovação de práticas organizacionais como um elemento fundamental para criar uma cultura de internacionalização local.

O objetivo deste estudo consiste em realizar uma análise dos significados individuais e coletivos construídos no PPGE, relevantes para a governança e gestão organizacional, no âmbito do Planejamento Estratégico Institucional de Internacionalização da Universidade de Brasília para o período de 2018-2022, partindo da premissa que os significados construídos e compartilhados no PPGE, no contexto do processo de internacionalização, servem de influência para a inovação de práticas da comunidade que compõe esse programa. Analisar alguns dos diversos significados que circulam no PPGE é importante para que a governança do programa considere a gestão organizacional como uma forma de estabelecer um espaço para a inovação de práticas organizacionais articuladas com o plano institucional, e a criação de estratégias locais para estímulo à integração entre a demanda institucional e a identidade de cada PPG, partindo das significações, fenômenos e problemas pesquisados no PPGE.

## 2. Metodologia (artigo 2)

Para atender o objetivo proposto foi determinada a abrangência do estudo, a forma de coleta e de registro de dados (Creswell, 2007, p. 189), por meio de grupo de discussão, dinâmica de grupo e entrevista semiestruturada, como uma forma de compreender o processo de internacionalização na UnB. Esse conjunto de informações trianguladas se constituiu em um acervo de informações de diferentes camadas que demonstraram como as significações impactam na aderência de políticas institucionais. Dessa forma, os dados foram gerados e coletados por meio de um trabalho conjunto realizado no PPGE composto por um grupo de discussão, formado por professores, alunos e TAE, seguido de uma atividade prática (planilha) e finalizado por uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora do PPGE. Os dados coletados viabilizaram uma análise das caracterizações de práticas, conceitos, valores e dinâmicas presentes no microambiente (PPGE) da UnB. Os discursos e a atividade proposta ao grupo foram construídos na perspectiva do entrelaçamento dos conceitos governança, cultura organizacional e internacionalização.

A construção de sentidos particulares e significados coletivos de TAE, estudantes e professores do PPGE resultou, como um dos produtos imediatos deste trabalho, em um pré-diagnóstico do processo de internacionalização no programa, como referência da implementação do PrInt e do Plano de Internacionalização 2018-2022 da UnB. A discussão do pré-diagnóstico tem como utilidade de ferramenta para a produção de ações futuras de formação e desenvolvimento de habilidades para construção coletiva de soluções para o processo de internacionalização. Essas ações objetivam incentivar a inovação de práticas organizacionais e o esclarecimento da internacionalização como uma articulação entre o balanceamento de políticas institucionais (*top-down*) e ações consensuais e locais de cada PPG (*bottom-up*), em processos decisórios que definem os rumos da internacionalização em culturas locais.

Nessa parte foram descritos locais, indivíduos, estratégias, técnicas e motivações que compõe o método construído para significar o processo de internacionalização no PPGE.

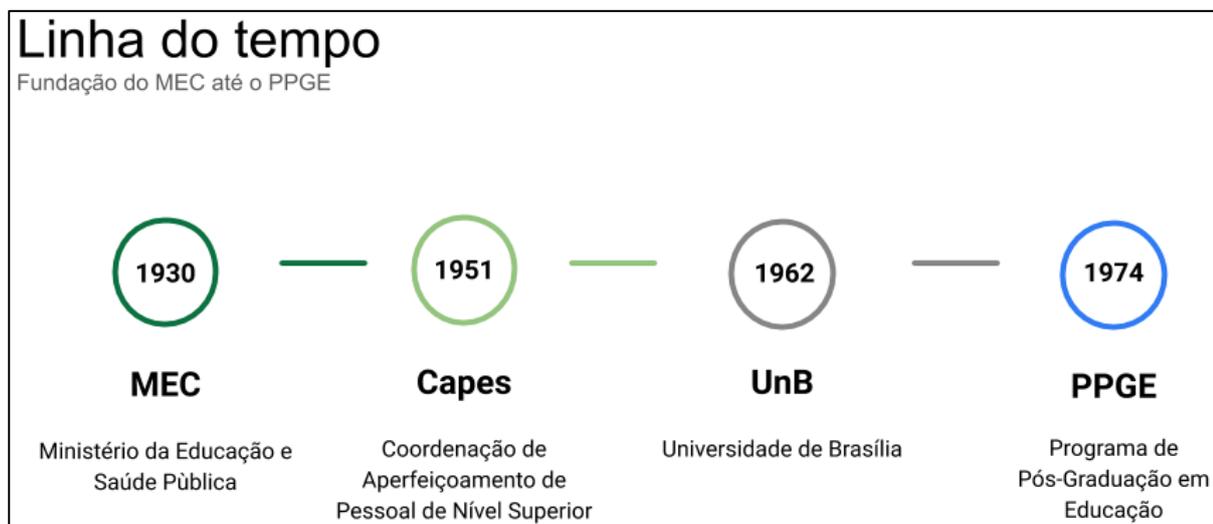
*Local da pesquisa (caracterização)*

A seguir trouxemos algumas considerações como uma forma de caracterizar a formação e a estrutura acadêmica e administrativa do PPGE.

### *Linha do tempo do PPGE*

Para conhecer o contexto e a trajetória de criação do PPGE, elaboramos uma linha do tempo (Figura 1), com destaque a acontecimentos interligados que foram relevantes para o estabelecimento da Pós-Graduação no Brasil e para a estrutura atual do PPGE.

Figura 1: Linha do tempo PPGE.



### *Ministério da Educação*

O Ministério da Educação e Saúde foi criado durante o governo provisório de Getúlio Vargas (1930-1934), o Ministério instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras pelo Decreto 19851 de 11 de abril de 1931, para reforma do sistema universitário, ainda fragmentado no Brasil (constituído por faculdades isoladas). Essa reforma teve como objetivo organizar esse

nível de ensino para atender a elite social da época (em ascensão), que deu apoio ao golpe civil-militar de Getúlio, integrando espaços para a prática da investigação científica (Romero, 2011, p. 7).

### *Pós-Graduação*

Décadas mais tarde, o Brasil passou por um período (década de 50) de desenvolvimento social, econômico e político no Brasil, que resultou em um crescimento industrial empreendido pelo Estado e relacionado com uma concepção tecnicista, e que gerou uma demanda organizacional por pessoal técnico capacitado para desempenhar funções no Estado, dessa forma percebeu-se o descompasso entre o sistema educacional com a nova ordem social e econômica. Anísio Teixeira propôs como solução o estabelecimento de um sistema de ensino universitário focado no ensino e pesquisa para que se pudesse criar uma proposta de ensino que atendesse ao projeto nacional de desenvolvimento (Gouvêa, 2012, p. 377), o que fomentou a criação (Decreto 29741 de 11 de julho de 1951) de uma Comissão para estabelecer uma Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, presidida pelo Ministério da Educação e Saúde e Secretariada por Anísio Teixeira. A criação da CAPES reforçou, como dito anteriormente, o relacionamento entre economia e educação, pela urgência de formação de quadros de pessoal de nível superior para atuação no cenário de rápido desenvolvimento econômico, em que a especialização, aperfeiçoamento e treinamento ligado a pós-graduação teve também destaque como uma necessidade para essa etapa (Gouvêa, 2012, p. 379). A primeira década da CAPES foi marcada pelo desenvolvimento de uma base para a criação de uma política de Estado voltada para a pesquisa (Gouvêa, 2012, p. 394), que posteriormente definiu cursos de pós-graduação (Parecer nº 977/65, C.E.Su), iniciou o Planejamento Nacional da Pós-Graduação (PNPG I, 1975-1979) para institucionalizar e integrar a pós-graduação como uma atividade das universidades (Hostins, 2006, p. 137) e além disso, criou um complexo sistema de avaliação de qualidade de cursos, instituições e produções, por meio de um sistema de coleta de dados que deu origem à atual Plataforma Sucupira.

### *Universidade de Brasília*

Na década seguinte foi criada a Universidade de Brasília em atendimento à demanda de se criar uma instituição que servisse de modelo para as universidades brasileiras (graduação e pós), em meio a um cenário conturbado de insegurança política e social, mas que teve sua instituição autorizada pela Lei nº 3.998 de 15 de dezembro de 1961. Darcy Ribeiro, um dos idealizadores (junto ao Educador Anísio Teixeira) e primeiro Reitor, afirmou que a instituição da UnB era uma necessidade tanto pela posição de destaque na nova capital, Brasília, como pela função de instauração do modelo universitário interdependente, como já se havia pretendido no passado com a Universidade do Distrito Federal (UDF) no Rio de Janeiro, em lugar do modelo fragmentado e problemático de cursos comumente difundido pelo país na época. O que foi chamado de reforma universitária com a concepção da UnB, na verdade era apenas uma adequação da estrutura universitária que já vinha sendo feita em países mais desenvolvidos (Ribeiro, 2012, p. 15).

### *Faculdade de Educação*

A Faculdade de Educação - FE, da Universidade de Brasília iniciou suas atividades de estudos pós-graduados na década de 70 com o Programa de Pós-Graduação em Educação. A história desse curso remonta a construção e o estabelecimento da Pós-Graduação no Brasil, como uma necessidade de formalizar esse nível diferenciado da graduação, como um nível de aperfeiçoamento da carreira, em um espaço de formação de um quadro de cientistas brasileiros, capazes de atuar no desenvolvimento da indústria brasileira e, além disso, na formação de docentes universitários. Dessa forma, os cursos de *stricto sensu* passaram a oferecer uma formação para o domínio científico, além do fazer técnico (conforme descrito no Parecer nº 977/65, C.E.Su).

### *Programa de Pós-Graduação em Educação*

A criação de PPGs nas universidades brasileiras foi uma saída para que os discentes da graduação pudessem prosseguir seus estudos científicos após o término do curso. Nesse sentido, o Parecer nº 977/1965 da Câmara de Ensino Superior (C.E. Su), estabeleceu diretrizes iniciais para o funcionamento dos Programas de Pós-Graduação (mestrado e doutorado) brasileiros, criando limites e objetivos específicos dessa formação voltada para a pesquisa científica (CAPES, Definição de cursos de Pós-Graduação, 1965). O Programa de Pós-Graduação em Educação foi concebido e estruturado, com natureza de investigação, publicação, e inclusão de projetos desenvolvidos por docentes da FE, conforme consta o art. 14 do regulamento do programa (PPGE, regulamento, 2017). A linha de pesquisa de Políticas Públicas e Gestão da Educação (POGE), que deu início ao programa, tem como objeto o planejamento educacional, caracterizado pelo ciclo da política pública resultado da interação entre Estado e Sociedade em âmbito nacional e internacional (Borges, Villar & Weller, 2018, p. 281). Ao longo das décadas de existência o programa foi ampliado, abarcando outros programas que se tornaram linhas de pesquisa do PPGE.

### *Linhas de pesquisa*

Atualmente o PPGE, como é chamado, possui sete linhas de pesquisa (Quadro 2) independentes, fundamentadas em tradição investigativa e de publicações e aglutinadoras de projetos desenvolvidos pelos docentes do programa, conforme o art.14 do regulamento, tendo sido estruturado a partir da linha Políticas Públicas e Gestão da Educação (POGE), que tem como objeto o planejamento educacional, caracterizado pelo ciclo da política pública (agenda, formulação, implementação e avaliação) como um dos resultados da interação entre Estado e Sociedade em perspectiva nacional e internacional (Borges, Villar & Weller, 2018, p. 281). As demais linhas são igualmente relevantes para a atividade do PPGE, porém nos limitaremos a ilustrar suas denominações, visto que a nossa pesquisa possui uma relação com o POGE, no que diz respeito às características do seu objeto de pesquisa.

Quadro 2: Linhas de pesquisa do PPGE.

<b>Linhas de pesquisa do PPGE</b>	
POGE	Políticas Públicas e Gestão da Educação
EAPS	Escola, Aprendizagem, Ação Pedagógica e Subjetividade na Educação
PDCA	Profissão Docente, Currículo e Avaliação

ECMA	Educação em Ciências e Matemática
ETEC	Educação, Tecnologias e Comunicação
EAEC	Educação ambiental e educação do campo
ECOE	Estudos Comparados em Educação

### *Recursos*

Sobre a distribuição de recursos aos PPGs, é preciso saber que existem duas principais fontes de recursos que são: o Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) e a CAPES. Nesse âmbito, os PPGs avaliados pela CAPES com conceitos 5, 4 e 3 são custeados indiretamente pelo PROAP, enquanto PPGs 6 e 7 possuem maior autonomia e administram diretamente os recursos recebidos pela CAPES (UnB, Planejamento Institucional, 2017, p. 161). O PPGE possui conceito 5 (avaliação 2017), considerado pela CAPES como um programa em estágio de estruturação da internacionalização, recebe recursos indiretos (CAPES, 2017), via editais DPG, e tem dois projetos de internacionalização aprovados no programa de internacionalização da CAPES (PrInt).

### *Estrutura organizacional da UnB*

O PPGE está inserido em uma estrutura organizacional da UnB, que tem início no Conselho Universitário (CONSUNI), responsável pela formulação de políticas e avaliação institucional (entre outras atribuições), enquanto demandas mais específicas da pós-graduação são discutidas no Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE), na Câmara de Pós-Graduação (CPP). O Decanato de Pós-Graduação (DPG) trabalha com o desenvolvimento de ações para a internacionalização, disseminação e o crescimento dos PPGs da universidade, e atua em conjunto com a Diretoria de Pós-Graduação (DIRPG) na formulação e acompanhamento de ações necessárias para cumprir metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UnB. A DIRPG atua também na disponibilização de dados para a formulação de políticas que são submetidas e avaliadas nos conselhos CPP e

CEPE. O PPGE é uma das pontas desse processo, sendo que todos estão interligados e operando para que as políticas estabelecidas no âmbito da pesquisa alcancem seus objetivos e metas.

Quadro 3: Organização da Pós-Graduação.

<b>Organização da Pós-Graduação</b>	
<b>CONSUNI</b>	Conselho Superior da Universidade
<b>CEPE</b>	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>CPP</b>	Câmara de Pós-Graduação
<b>DPG</b>	Decanato de Pós-Graduação
<b>DIRPG</b>	Diretoria de Pós-Graduação
<b>FE</b>	Faculdade de Educação
<b>PPGE</b>	Programa de Pós-Graduação em Educação

#### *Estrutura organizacional do PPGE*

A organização do PPGE é formada por professores, alunos e TAE como integrantes de sua comunidade, que atuam nas diversas esferas do programa. No Colegiado é a esfera principal do curso, onde é definida a política acadêmica e a coordenação didático-científica dos cursos. O Coordenador do PPGE é responsável pela execução das decisões do CPPG (Art. 7 do regulamento do PPGE), enquanto a Comissão de Pós-Graduação acompanha o desempenho dos estudantes e a utilização de bolsas e recursos (Art. 11 do regulamento do PPGE). As linhas de pesquisa são representadas junto à Coordenação do PPGE por um professor, escolhido entre orientadores credenciados na linha de pesquisa (Art. 15 do regulamento do PPGE). A Coordenação do PPGE é formada pelos coordenadores geral e adjunto e que trabalham junto a Secretaria, órgão executivo dos serviços administrativos, composta por servidores da carreira técnico-administrativa da UnB, com atribuições definidas nos termos do Regimento Geral da UnB (Art. 16 do regulamento do PPGE). O PPGE e os demais programas da UnB estão organizados de forma similar, como descrito na Quadro 4:

Quadro 4: Organização do PPGE.

<b>Organização do PPGE</b>	Corpo docente Corpo discente Corpo técnico (TAE)
<b>Organização acadêmico-administrativa</b>	
CPPG	Colegiado do Programa
CPG	Comissão da Pós-Graduação
RLP	Representante de Linhas de Pesquisa
Coordenação Geral	Coordenador e substituto
Secretaria	TAE

### *Relatórios de autoavaliação na UnB*

Um importante instrumento com dados sobre a Pós-Graduação na UnB é o Relatório de Autoavaliação, em que podemos perceber a aderência de políticas institucionais como é o caso da internacionalização. Nesse sentido, no relatório parcial de autoavaliação institucional do triênio 2017-2019 constam dados sobre a atuação da pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, como seus 154 PPGs (87 mestrados e 67 doutorados) e 7.606 matrículas de estudantes (não foram encontrados dados sobre o número total de professores credenciados e TAE lotados em PPGs). Nesse documento percebe-se uma reestruturação de apoio à governança e à internacionalização dos PPGs com a criação do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), a sistematização do monitoramento de PPGs como parte da reestruturação do Decanato de Pós-Graduação (DPG), redesenhado em 2016, para dinamizar processos administrativos e monitoramento de indicadores de internacionalização, como publicações em periódicos internacionais, reconhecimento de diplomas estrangeiros, digitalização de procedimentos administrativos e acadêmicos (UnB, Relatório de autoavaliação, 2018, p. 66).

O relatório de 2018 demonstra um desequilíbrio de entradas e saídas de alunos com uma proporção de 96% brasileiros e de 4% de estrangeiros (UnB, Relatório de autoavaliação, 2018, p. 75). Em outra parte, o envio de TAE em missões internacionais, preparação de feiras de internacionalização na UnB e estabelecimento de uma comissão de internacionalização em 2017, revela uma crescente preocupação em envolver técnicos e alunos em ações de internacionalização. Uma dificuldade encontrada no relatório foi a verticalização da estrutura organizacional, em relação ao fluxo e o compartilhamento de informações e oportunidades, o

que demonstra que ainda é preciso melhorar as formas de divulgação de produções, de redes de pesquisa (através de uma atuação mais ativa de coordenadores locais), além de prestar serviços de comunicação e tradução para inserção da UnB no cenário internacional (UnB, Relatório de autoavaliação, 2018, p. 76). O relatório destaca ainda a publicação de editais de apoio, monitoramento e participação dos PPGs em redes sociais, políticas editoriais, políticas de formação de TAE, políticas de inserção e acolhimento de pessoas com necessidades especiais, indígenas e estrangeiros. O relatório do ano seguinte (2019) demonstrou amadurecimento do processo de internacionalização, com metas para o ano de 2019, em que incluem o desenvolvimento de ações para interação com países do hemisfério sul, ampliação de políticas linguísticas e melhoria de processos administrativos para a autogestão da internacionalização (UnB, Relatório de autoavaliação, 2019, p. 65). A comparação entre os dados divulgados indica que a universidade tem investido na melhoria de sua estrutura organizacional interna para a internacionalização, o que deu base para uma maior interação externa com as políticas governamentais estabelecidas pela CAPES.

### *Estratégia e técnicas da Pesquisa*

A estratégia elaborada para a pesquisa envolveu a coleta, análise e comunicação de informações (Creswell, 2007, p. 187) sobre o fenômeno da internacionalização, dividida em entrevistas (grupo de discussão e individual) e dinâmica de grupo. Sendo assim, nos baseamos nas orientações de Creswell (2007, p. 188) para demonstrar como criamos a estratégia que foi elaborada para este estudo.

O plano de internacionalização 2018-2022 (2018) representa a visão institucional da internacionalização, de modo que a leitura desse documento é, sem dúvida, a base para entender os significados e essência de experiências vivenciadas e compartilhadas entre os indivíduos da comunidade universitária. Por outro lado, é possível entender que as políticas empreendidas pela UnB, mesmo que amplamente discutidas dentro da comunidade universitária, por si só, não garantem uma compreensão exata do fenômeno de internacionalização, visto que se trata de um registro técnico que lança as bases estratégicas para a institucionalização do processo de internacionalização na UnB e que é potencialmente avaliado dentro de cada PPG, que decide os caminhos de sua implementação. O Programa de Internacionalização da CAPES (PrInt)

também ajuda a perceber o contexto formal dos processos de internacionalização na UnB e sua organização, como referência de impacto para a governança (planejamento de estratégias), e para a inovação de práticas organizacionais no PPGE. Não se pretende, neste estudo, fazer uma reconstrução histórica sobre esse fenômeno, mas apenas identificar aspectos relatados nas sessões de entrevistas.

Perceber a internacionalização, em uma perspectiva local por meio da observação e análise do grupo de discussão, requer o plano institucional de internacionalização como ponto de partida, ressaltando que a internacionalização não é um fenômeno novo na UnB, mas formado por ações isoladas, desenvolvidas por professores, uma vez que a UnB não possuía uma política ampla e formalizada sobre o assunto até o ano de 2017. As narrativas, diálogos e posicionamentos individuais e coletivos gerados nessas sessões, somados a natureza dos fenômenos pesquisados pelo PPGE, resultaram na perspectiva do grupo sobre a significação da internacionalização em relação à política institucional.

Após a realização da discussão em grupo, foi adicionada uma entrevista com a Coordenadora do PPGE. A partir da entrevista foi necessária a aplicação de um questionário semiestruturado baseado na abordagem com o grupo. Esse novo fato se justificou pela constatação de que não houve aprofundamento necessário na discussão com o grupo sobre a gestão do programa em termos da governança, entre outras questões que foram abordadas na perspectiva do gestor geral.

Entender o fenômeno da internacionalização, a partir de uma análise qualitativa de declarações sobre a vivência e a experiência compartilhada entre indivíduos (Sampieri, Collado & Baptista Lúcio, 2014, p. 493), requer utilizar formas diversificadas para a coleta dos dados. A finalidade disso é obter uma visão multidimensional que permitisse um maior conhecimento do fenômeno conforme descrito por Sampieri, Collado e Baptista Lúcio (2014, p. 417). Desse modo, a discussão em grupo, a atividade proposta e a entrevista com a Coordenadora compuseram este estudo, baseados na política de internacionalização da UnB.

A sessão realizada com um grupo de discussão (Apêndice 10) forneceu dados e informações, organizadas nos temas governança, cultura organizacional e internacionalização, que foram processadas, categorizadas, ilustradas por figuras e discutidas ao longo do texto. O grupo foi instigado a expressar significações sobre o processo de internacionalização de PPGE. Em que as opiniões dos entrevistados foram consideradas como um potencial de reflexão sobre orientações compartilhadas no coletivo social de onde pertencem (Weller, 2006, p. 245). Logo,

as informações geradas pelo grupo não resultam apenas da interação momentânea durante a entrevista. O grupo de discussão, como uma prática de estudo, foi caracterizado pelo interesse na interação entre os integrantes do grupo, que promovem uma reconstrução discursiva na perspectiva do fenômeno investigado (Callejo, 2002, p. 418), com interferência mínima do moderador (diferente dos grupos focais, utilizados com maior frequência, centrados na interação do grupo com o moderador), com o objetivo de acessar informações para a análise “do meio social dos entrevistados” (Weller, 2006, p. 244).

A entrevista semiestruturada (roteiro no Apêndice 11) com a Coordenadora do PPGE, foi uma atividade complementar com formato mais livre e imediato de obter informações autênticas da entrevistada. As entrevistas (grupo e individual) foram realizadas de maneira exclusiva e com certa flexibilidade na adaptação das questões (Ludke & André, 1986, p. 33). Essa forma de conduta pretendeu observar amplamente significações do fenômeno de internacionalização presente nas falas, expressões e ações, além da emergência de unidades de sentido (subcategorias) e posicionamentos.

Após a entrevista com o grupo, aplicamos uma atividade (Apêndice 1) desenhada como uma ferramenta simplificada para obtenção de um pré-diagnóstico. A criação desse elemento serviu como indicativo da necessidade de inovação de práticas organizacionais no PPGE, em que os próprios indivíduos pudessem avaliar necessidades de mudanças na cultura do programa para melhorar a internacionalização, a partir de suas experiências e práticas acadêmicas ou administrativas. A ideia era de que a discussão prévia tivesse fornecido elementos (por meio do compartilhamento de experiências), para o preenchimento da planilha de planejamento organizacional, com foco na inovação de práticas para ampliar e enriquecer os processos de internacionalização no PPGE.

Esperava-se que cada indivíduo utilizasse suas percepções e questionamentos sobre situações ou problemas enfrentados no PPGE relacionados à internacionalização. Para analisar essa atividade, os diálogos, valores e crenças levantadas pelos entrevistados foram considerados na construção de práticas organizacionais inovadoras para a internacionalização do PPGE. Essa atividade pretendeu revelar um potencial envolvimento dos atores na identificação de problemas e elaboração conjunta de respostas, simulando uma situação de pesquisa-ação cooperativa (Sampieri, *et al.*, 2014, p. 501).

Para a apresentação produzimos um vídeo explicativo (Apêndice 13) e encaminhamos para cada participante, junto com o convite eletrônico para a discussão em

grupo. Além disso, um material explicativo (Apêndices 4 e 5) foi elaborado para aplicação durante a sessão com o intuito de incentivar a discussão.

Em relação às características técnicas (Creswell, 2007, p. 193), a captação das sessões foi realizada com o auxílio de câmeras e gravadores de áudio para registro e posterior transcrição do material. Além dessas técnicas de captação, elementos complementares tiveram registro feito por meio de anotações (Apêndice 8) e protocolos de observação, tanto descritivos como reflexivos (Ficha da sessão de grupo – Apêndice 12) (Creswell, 2007, p. 194).

### *Motivação da coleta*

As políticas de internacionalização da CAPES e da UnB motivaram a realização da coleta, visto que os programas e planos produziram estratégias e ações voltadas para os PPGs e membros dessas comunidades, servindo como base para compreender as significações que a comunidade universitária dá para a internacionalização. É possível afirmar que as políticas institucionais, do tipo *top-down*, possuem características homogeneizantes que não necessariamente refletem a realidade dos coletivos que compõem os PPGs. A concepção de políticas institucionais e locais sobre os significados construídos da internacionalização podem se revelar distintas, devido à identidade de cada programa, bem como os objetos que são pesquisados. Neste estudo foi observado (de forma preliminar) que pode haver um distanciamento entre as políticas voltadas para a institucionalização da internacionalização e os coletivos dos PPGs, de forma que cada indivíduo, (ou instância) aparentemente constrói significações muito abrangentes ou particulares sobre esses processos.

### *Grupo de discussão*

Houve uma preocupação constante com a construção de um clima de compromisso, confiança e descontração entre participantes e moderador, mas com intervenções do moderador limitadas à condução técnica para realizar observações, gravações e anotações. Esse esclarecimento é necessário para afirmar que o foco de toda a sessão girou em torno da atividade do grupo, considerando o desenvolvimento das narrativas, opiniões, posicionamentos, demonstração de hierarquia, lideranças e capacidade de atuação em equipe, entre outros

elementos que pudessem emergir ao longo da sessão. Os elementos que precederam a sessão foram a seleção de perfis, do local e dos recursos técnicos, como descrito a seguir.

#### *Descrição dos perfis selecionados para compor o grupo*

Os indivíduos foram selecionados com base em perfis de atuação que pudessem nos ajudar a compreender o problema proposto nesta pesquisa (Creswell, 2007, p. 190). A internacionalização impacta práticas organizacionais de natureza acadêmica e administrativa do PPGE, demandando inovações nas práticas e produzindo uma cultura inovadora. Considerando o conjunto de práticas organizacionais de docentes, TAE e discentes vinculados ao PPGE, para desenvolver ações cotidianas e essenciais para o funcionamento do programa, propomos que explorar a perspectiva organizacional é essencial para revelar significados construídos sobre a internacionalização e aspectos que nem sempre são considerados em profundidade na implementação de políticas educacionais. Nesse sentido, realizamos a seleção de participantes por conveniência do estudo, com o objetivo de simular um diálogo envolvente e próximo de uma situação real de planejamento estratégico com indivíduos atuantes no PPGE.

Naturalmente, a amostra qualitativa pode apresentar resultados diversificados, caso aplicada em outros grupos. No entanto, a ideia proposta é observar o fenômeno da internacionalização na perspectiva de um grupo específico que demonstrasse o significado (apenas situacional) atribuído em um momento de interação coletiva (simulando uma situação real) em que interagem significados particulares e coletivos (experimentado ou não), e que impactam no planejamento, decisões estratégicas, ações e práticas organizacionais (individuais e coletivas) para a internacionalização do PPGE.

Assim, abordar a perspectiva da gestão organizacional, como componente da governança do PPGE, fez buscar pessoas envolvidas em diversos aspectos com a gestão dos processos de internacionalização (planejamento, gestão, acadêmico e administrativo). Essas pessoas foram escolhidas por perfis desempenhados no PPGE, como estratégia para que o resultado tivesse um alto rendimento de conteúdo. Portanto, foi fundamental definir uma variação máxima de papéis que pudesse gerar diferentes perspectivas sobre a internacionalização, e com isso, produzir um diagnóstico inicial de internacionalização do

PPGE, para uma discussão futura acerca de soluções ancoradas na governança e na gestão organizacional do programa.

Uma das formas escolhidas para a seleção de participantes, foi o encaminhamento para a lista de contatos do PPGE (*e-mail* institucional e grupo de *WhatsApp*) um questionário (Apêndice 9) na plataforma *Google Forms*, com perguntas direcionadas para identificação e seleção de perfis de atuação e envolvimento com os processos de internacionalização do PPGE. As questões buscaram revelar perspectivas dos participantes referente às políticas linguísticas institucionais como ferramenta em atividades acadêmicas e administrativas; ao plano institucional de internacionalização; às práticas de governança no PPGE; à inovação de práticas organizacionais decorrentes da internacionalização e a identidade do PPGE em relação à internacionalização. A pouca adesão percebida inviabilizou a análise da ação, porém serviu para a identificação de pessoas interessadas em participar do grupo. De forma geral, o questionário (Apêndice 9) ajudou a localizar um grupo de indivíduos do PPGE para discutir a governança e a cultura organizacional do PPGE no contexto da internacionalização. Com esse meio foi possível pré-selecionar perfis com a variação desejada (docente, TAE e discente), e além dele também foram recebidas indicações e análise de outros perfis, totalizando cinco indivíduos: um gestor (docente), correspondente à função de Coordenador Adjunto do PPGE; dois discentes de doutorado, sendo que apenas um desses possuía experiência internacional; um Técnico Administrativo em Educação (TAE) do PPGE; e um assessor de internacionalização (docente da Faculdade de Educação, credenciado no Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional - PPGEMP).

Como dito anteriormente, o trabalho com grupo de discussão possibilitou reunir pessoas com atuações e posições hierárquicas diversificadas (não-homogêneas), o que foi essencial para coletar perspectivas variadas durante uma única sessão. Dessa forma, o perfil dos participantes foi determinante para a coleta de dados por trazer pessoas com diferentes experiências em rotinas administrativas e acadêmicas sobre o processo de internacionalização. Isso permitiu observar a construção e compartilhamento de significados (individuais e coletivos), substanciando a pesquisa, no sentido de incentivar formas participativas e colaborativas (e menos burocráticas) de se fazer o planejamento e a gestão de processos institucionais, como a capilarização do processo de internacionalização no PPGE, como um modelo concreto de trabalho dentro da UnB. O grupo contribuiu para perceber como o processo de internacionalização é significado pelos participantes, bem como a transversalidade desse processo, a permeabilidade em atividades cotidianas e em outros espaços da UnB, no que se

entende como “internacionalização em casa”, descrita no plano institucional (UnB, 2018, p. 24).

#### *Descrição do local escolhido para a sessão*

O ambiente escolhido para a coleta foi o Laboratório de Práticas Dialógicas da Faculdade de Educação. É um cenário próximo ao local de trabalho dos participantes (Creswell, 2007, p. 186), relacionado com a própria finalidade de uso do laboratório (práticas dialógicas), mas é uma sala nova para alguns, com um dimensionamento amplo, uma mesa de madeira redonda e grande, cadeiras, iluminação agradável, bem ventilada e com pouco ruído externo, o que favoreceu a interação do grupo e pouca dispersão, além disso na sala havia uma copa e os banheiros ficavam próximos.

O local, por si só, possui características propícias para trocas dialógicas, somadas à atuação de condução técnica do investigador que, no caso, manteve um certo distanciamento para estimular a construção do comportamento de grupo entre os convidados. Criar um grupo diversificado foi ao encontro com a forma de organização das Universidades Públicas Brasileiras, em que a gestão é caracterizada por sua forma de representação colegiada e mista, por isso não faz sentido compor o grupo apenas por segmentos isolados (docente / TAE / discente).

#### *Recursos técnicos*

Com base nas instruções de Creswell (2007, p. 193), foram utilizados diversos recursos para uma compreensão global da sessão:

- Recursos audiovisuais: câmera de gravação (marca *Sony*) e um celular (tipo *iphone*) para captar o áudio e vídeo das sessões de entrevistas, além desses recursos, foram tomadas notas em um processador de texto de *laptop*. Esses recursos viabilizaram um registro mais amplo de campo com captura de dados do ambiente, pessoas e narrativas e dinâmicas desenvolvidas nas discussões para seguir para a análise;

- Descritivos: roteiros (Apêndices 10 e 11). Esses itens foram utilizados para assegurar a ordenação dos eventos que incluem a organização do local, preparação e serviço de lanches, preparação e teste de equipamentos etc.;
- Interpretativos: notas descritivas e interpretativas (três níveis): anotações individuais, do grupo e do desenvolvimento do tema. Para isso foi utilizada tabela (Apêndice 12) com esses três níveis de observação para captar elementos encontrados na narrativa dialógica desenvolvida durante a sessão de grupo (conforme tabela analítica);
- Notas complementares (Apêndice 8): foram utilizadas durante a sessão, contendo relato de elementos conforme a perspectiva, interesse e experiência do moderador. As notas descrevem e interpretam o conteúdo desenvolvido pelo grupo.

A sessão foi registrada na íntegra (com os recursos citados anteriormente) para maior acesso às informações e maior riqueza de dados (comportamentos, gestos etc.). No caderno de anotações (*laptop*) foram registradas percepções sobre os participantes (domínio, articulação, opiniões etc.) referente aos temas tratados na sessão, além de descrever como o grupo interage e articula os conceitos previamente discutidos.

### *Sessão*

Foram programadas quatro sessões com o grupo para discutir separadamente cada assunto (governança, cultura organizacional e internacionalização, seguido de uma dinâmica). Porém, algumas semanas antes das sessões, tornou-se uma opção viável realizar apenas um encontro, justificada pelo propósito de que o grupo pudesse definir suas próprias escolhas, com uma seleção livre dos assuntos e promover assim, uma discussão mais condensada e exaustiva. Reduzir para uma sessão também foi uma escolha associada ao próprio modo como a dinâmica dessa sessão aconteceu, visto que a possibilidade de acesso aos dados sem aumentar os encontros.

A sessão foi planejada com capacidade de quatro camadas de coleta, três discursivas sobre as categorias pré-definidas: governança, cultura organizacional, internacionalização e uma atividade dinâmica, para chegar a um nível adequado coleta com saturação de subcategorias que pudessem demonstrar significações individuais e coletivas sobre a internacionalização no PPGE.

## *Regras*

Iniciada a sessão, foi explicado que o grupo teria acesso a um material composto de tópicos de discussão e definições das categorias, com autonomia para definir a ordem dos assuntos e a delimitação do tempo gasto em cada um. Foi esclarecido também que o investigador atuaria apenas na condução técnica da sessão.

Esses cuidados foram necessários para evitar a indução de respostas e comportamentos, estimular a diversidade e o fluxo dos diálogos, pois cada relato é representativo tanto de experiências, crenças, mitos individuais como do segmento que representa (aluno, professor ou TAE).

## *Identificação de categorias e subcategorias*

Para este estudo definimos como categorias iniciais a governança, a cultura organizacional e a internacionalização, devido às características de relacionamento mútuo entre esses elementos aplicado ao contexto do PPGE (Minayo, 2002, p. 70). Após essa definição, seguimos as orientações de Creswell (2007, p. 142) para a definição de padrões nas falas dos entrevistados: o grupo discutiu as categorias, analisamos o material coletado na sessão, e por fim foram encontradas subcategorias ilustradas nas tabelas 1, 2 e 3. A discussão das categorias e subcategorias foi a base para elaborar um breve diagnóstico como indicativo de necessidade de inovação em práticas organizacionais e, além disso, produzir elementos para a construção futura de um produto técnico para auxílio no processo de internacionalização dos PPGs da Universidade de Brasília. O grupo recebeu um cartão (Apêndice 4; Quadro 5) contendo tópicos (categorias), subtópico e questão norteadora. O cartão foi uma das formas encontradas para fornecer elementos motivacionais ao grupo e reduzir a possibilidade de intervenção do moderador, ademais, o grupo também recebeu outras três fichas (Apêndice 5) contendo conceitos relacionados a cada categoria, com o objetivo de ampliar a discussão.

Quadro 5: Categorias discutidas.

Tópico (categorias)	Subtópico	Questão norteadora
Governança	Gestão participativa no processo de internacionalização do PPGE	Como mediar estratégias institucionais e estratégias locais

		do PPGE para preservação de identidade do programa?
Internacionalização	Impactos da internacionalização no PPGE/UnB	Como cada grupo do PPGE (docente, discente e técnico) percebe o fenômeno?
Cultura organizacional	Inovação de práticas organizacionais	Como estimular uma cultura de Internacionalização ativa?

No quadro 5 é possível ver os elementos que o grupo utilizou para discutir as categorias governança, cultura organizacional e internacionalização, em seguida tecemos algumas considerações para que se possa entender a perspectiva que utilizamos para cada uma delas:

### *Governança*

Sobre a categoria governança, consideramos que a administração pública tem na governança uma forma de assegurar transparência e responsabilização na construção do planejamento estratégico, que leva em conta as necessidades dos diversos atores envolvidos em processos no cumprimento da missão institucional (Torres & Kerbauy, 2019, p. 7). Para dar sentido às ações definidas na atividade de governança, é preciso identificar o perfil do gestor, a capacidade institucional e os indivíduos dispostos a interagir em ambientes multiculturais (Stallivieri, 2017, p. 24), de forma que os inúmeros convênios acertados e as atividades desenvolvidos no âmbito da internacionalização não fiquem obsoletos (Knight, 2004, p. 27). A governança atua como um modelo organizacional útil para resolver demandas estratégicas externas ao PPGE, no que diz respeito à adaptação ao ambiente internacional, e a forma de realização de convênios interinstitucionais. Internamente, a governança diz respeito a atuação de lideranças, com a tarefa de revisar práticas de internacionalização e orientar para valores e ética desse processo (Morosini, 2017, p. 292).

A estrutura da governança do PPGE (quadro 4) é constituída por espaços decisórios e estratégicos que buscam definir soluções democráticas (por meio de comissões e colegiado), para os diversos processos existentes no programa. Assim, o processo de internacionalização demanda que nesses espaços sejam apresentadas e discutidas estratégias organizacionais, considerando que os impactos desse processo estão diretamente ligados com práticas desempenhadas no PPGE (gestão acadêmica e administrativa). Portanto, percebe-se que a

forma como professores, alunos e TAE lidam com a política institucional de internacionalização requer uma ampla discussão sobre o tema.

### *Internacionalização*

Em relação à categoria internacionalização, como um fenômeno ligado às Universidades Federais, é preciso notar inicialmente que diversas organizações privadas que recorrem à internacionalização de suas atividades enfrentam problemas de adaptação ligados a valores internacionais (Lopes, Valentim & Fadel, 2014, p. 269). Especialmente nos PPGs, responsáveis por boa parte da produção científica do país, a internacionalização da educação superior vem de uma longa discussão sobre as relações internacionais e interculturais, na perspectiva do impacto causado pelos mercados globais em ambientes culturalmente diversificados (Knight, 2004, p. 26), e que hoje vem dando lugar à questões menos técnicas e mais éticas, como a diplomacia do conhecimento produzido no contexto da internacionalização, em termos de reciprocidade interinstitucional, frente a noção de *soft power* exercida pela competitividade (*rankings*), interesses próprios (individualismos) e relações de dominância entre países/regiões (Knight, 2018, p. 3). Nesse cenário, os PPGs são incentivados a internacionalizar suas atividades, submetidos ao sistema de avaliação CAPES, à participação em programas nacionais (PrInt) e ações institucionais, como editais de mobilidade, publicação, tradução etc.

A internacionalização é um processo de reestruturação organizacional dos diversos espaços das universidades. Nesse processo, a inovação na cultura organizacional é, geralmente, problemática, por não ser dada a devida atenção a interação entre os indivíduos participantes no processo, de modo que a internacionalização pode ser prejudicada ou descontinuada por falta de um melhor esclarecimento da missão institucional, funções e responsabilidades de cada indivíduo (Lopes, Valentim & Fadel, 2014, p. 271).

### *Cultura organizacional e inovação de práticas*

A cultura organizacional se destaca como o principal eixo desse trabalho, visto que possui uma relação intrínseca com o planejamento estratégico (governança) para a

concretização de uma ampla internacionalização do PPGE. Esse aspecto organizacional da cultura pode ser entendido pelo conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos na instituição para lidar com adaptações ao ambiente externo e integração interna entre os membros da organização, de modo que esses pressupostos, no caso das práticas organizacionais, são compartilhados entre os indivíduos da comunidade que compõe a instituição (Schein, 2009, p. 16). Práticas e valores estão ligados a cultura organizacional, porém em ambientes organizacionais, as práticas são mais visíveis, enquanto os valores estão ligados com a história e tradição da organização, portanto mais difíceis de se observar (Hofstede, Neuijen & Ohayv, 1990). As práticas ajudam a definir a lógica institucional e são elementos centrais na definição da cultura organizacional (Hofstede, 1991), dão sentido às ações individuais e servem de apoio para estabelecer relações de cooperação entre os membros institucionais, ao passo que a observação do conjunto de práticas organizacionais formais e informais (influenciadas, em sentido amplo, pela cultura nacional) possibilita entender a lógica da cultura desenvolvida nos diversos espaços da instituição (Hofstede, 1991), e assim buscar soluções para desenvolver processos institucionais.

As ações e relações sociais de indivíduos que compõem um grupo refletem a cultura da instituição (Almeida & Souza, 2011, p. 12). Assim, é importante incentivar que gestores, lideranças e demais membros do grupo discutam as práticas organizacionais como um elemento estratégico para a inovação cultural, frente às mudanças externas (interinstitucional) que produzem impactos internos (institucional, setorial), juntamente aos valores, elementos de maior profundidade que exigem um nível maior de profundidade para decifrar e explicar, por sua natureza coletiva e compartilhada (Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002, p. 272). É importante considerar também que estudos sobre a cultura organizacional possuem uma perspectiva dinâmica (e não estática, como um recorte), que inclui a atuação entre os atores e o histórico institucional (Carrieri, 2002, p. 11).

### **3. Apresentação e análise dos resultados (artigo 2)**

Optamos por realizar uma pesquisa fenomenológica, de modo que a análise dos dados se baseou na perspectiva dos participantes (Creswell, 2007, p. 193). Dessa maneira, a análise dos dados encontrados no grupo de discussão foi realizada com adaptações, considerando o tempo dedicado para cada categoria e a forma de identificação das subcategorias; a análise das categorias e subcategorias; a atividade prática desenvolvida pelo

grupo; a entrevista realizada com a coordenadora do PPGE e a triangulação das informações coletadas, conforme orientado por Creswell (2007, p. 166).

### *Dados da sessão com o grupo*

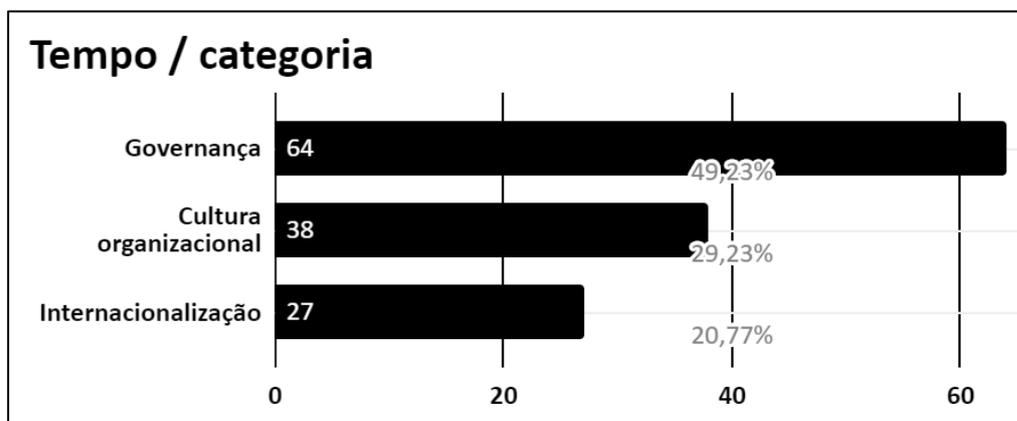
A sessão com o grupo provocou uma discussão com o propósito de integrar os conceitos de governança pública e cultura organizacional, considerados aqui, como elementos essenciais para a uma gestão eficiente do processo de internacionalização no PPGE.

O vídeo e o áudio da sessão foram captados em formato digital, o que possibilitou escutar diversas vezes e transcrever manualmente trechos relevantes nos diálogos, de acordo com a sequência proposta pelo grupo iniciada pela categoria governança, seguida da internacionalização e finalizada pela cultura organizacional. Os dados transcritos foram ilustrados demonstrados a seguir:

### *Duração da sessão com o grupo*

A Figura 2 representou o tempo dedicado para a discussão de cada categoria. Foram ilustradas as categorias, o tempo (minutos) e as porcentagens atribuídas.

Figura 2: Duração da sessão



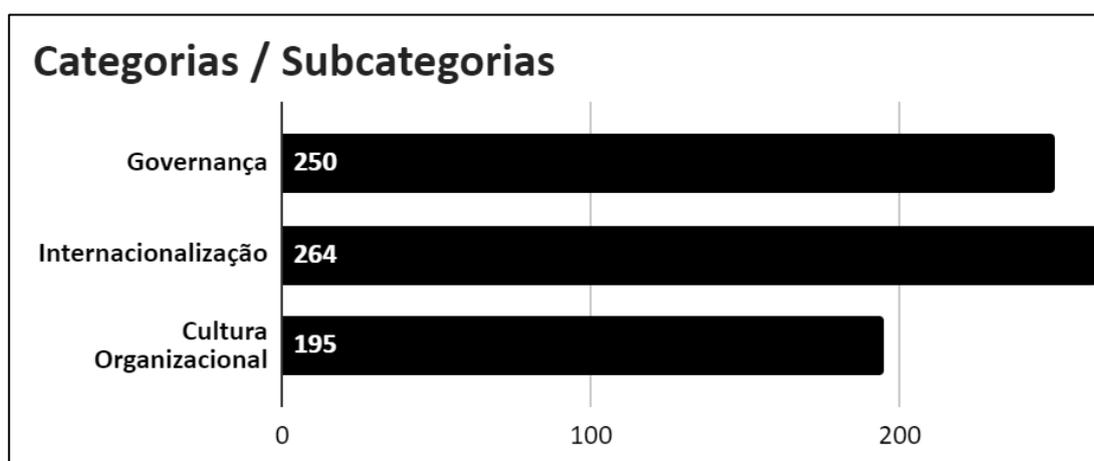
A sessão teve duração de cento e trinta minutos, nesse período foram discutidas as categorias Governança, Internacionalização e Cultura organizacional. Podemos perceber que no eixo vertical constam as categorias citadas e no eixo horizontal constam respectivamente, o tempo gasto em cada categoria (em minutos) e a porcentagem (tempo por categoria dividida pelo tempo total), inclusive o marcador indicativo do tempo transcorrido (0-60). Essa definição foi ordenada pelos participantes do grupo, na medida em que percebiam que tinham esgotado o assunto, em função do tempo pretendido como duração da sessão.

O tempo maior foi dedicado ao tema governança (49,23%), fato explicado por ser o primeiro tema tratado, que teve um formato mais abrangente e incluiu as demais categorias em diversas oportunidades. Os demais temas, internacionalização (29,23%) e a cultura organizacional (20,77%), tiveram um ajuste de tempo mais aproximado e foram mais pontuais nas abordagens, visto que já vinham sendo discutidos desde o início da sessão.

#### *Relação de categorias e subcategorias*

Na Figura 3 foi realizado o levantamento de termos mais citados (subcategorias) ao longo da sessão (Apêndice 7):

Figura 3: Número de subcategorias por categoria.



A sessão foi subdividida em três partes (uma para cada categoria). A análise do áudio permitiu identificar os termos mais citados dentro de cada parte. Esse procedimento foi utilizado

para criar a Figura 3, em que foram relacionadas as categorias (eixo horizontal) e o total de unidades de sentido identificados (eixo vertical).

A Figura 3 foi elaborada a partir de uma tabela do tipo *Excel* (Apêndice 7) em que foram destacados os termos considerados como relevantes para o estudo. Esses termos surgiram ao longo da sessão e foram classificados dentro do contexto (categorias) em que foram citados.

Os termos identificados como subcategorias na sessão (Figura 3) revelaram, de forma preliminar, a tendência que direcionou a discussão com destaque da categoria internacionalização (com 264 termos), seguida pela governança (250 termos) e cultura organizacional (195 termos).

A comparação da Figura 2 e 3, demonstra que a discussão sobre a governança ocupou mais tempo da sessão, o que confirma a ressalva apontada na análise da figura 2 (tempo), em que se considerou que o maior tempo dedicado à governança também foi utilizado para discutir os demais assuntos (cultura organizacional e internacionalização), visto que são assuntos correlacionados quando se discute a internacionalização em PPGs.

Ainda assim, na Figura 3, apesar de pouca diferença quantitativa entre as categorias, pode-se inferir que houve uma ordenação de importância, traduzida aqui como níveis de interesse (ou mesmo de domínio) na abordagem de cada categoria proposta, com destaque progressivo entre a cultura organizacional, governança e internacionalização. Isso leva a concluir que a internacionalização tem uma discussão mais fluida no plano da governança do PPGE e nas ações dos gestores, ao passo esse processo precisa de uma capilarização das ações institucionais, o que demanda maior atenção dos gestores às mudanças na cultura organizacional como fator determinante para a concretização da internacionalização no PPGE.

#### *Análise das categorias / subcategorias*

As tabelas 1, 2 e 3 ilustram os termos mais utilizados no decorrer da sessão, relacionados com as categorias governança, internacionalização e cultura organizacional. A discussão de cada categoria possibilitou identificar a frequência em que alguns termos significativos foram citados dentro de cada categoria. Essa identificação foi realizada por meio de análise técnica do áudio capturado na sessão, em que se executou exaustivamente o arquivo para que se pudesse alimentar a planilha analítica (Apêndice 7). Nesse documento, foram criadas quatro colunas:

dados, frequência inicial ( $F_i$ ), frequência relativa ( $F_r$ ) e frequência percentual ( $F_p$ ). Esses dados possibilitaram criar no editor de planilhas as tabelas que revelam informações importantes que ajudam a compreender melhor algumas perspectivas sobre a internacionalização do PPGE. A utilização de um método misto para identificação de padrões se apoia nos estudos de Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2014, p. 565/570/579).

### Governança

No cartão disponibilizado (demonstrado na tabela 5), o grupo foi orientado a discutir sobre a gestão participativa no processo de internacionalização, como uma forma de manter a identidade do PPGE diante da institucionalização desse processo. Adicionalmente, o grupo recebeu uma folha contendo algumas definições gerais (sem identificar a autoria) sobre a governança. Com isso em mãos, o grupo fez a leitura do material e iniciou a sessão, em que foram tratadas questões que os indivíduos consideraram relevantes para a governança do PPGE. Como informado, a análise do áudio coletado baseou-se na localização dos termos mais citados e de trechos importantes ilustrados na Tabela 1.

O foco da Tabela 1 foi demonstrar a frequência de termos citados na discussão de cada categoria isolada. O número total de termos coletados foi somado para obter a porcentagem de cada subcategoria. A fórmula básica utilizada foi: **Termo** (número de repetições de cada termo) dividida pelo **Total** (somatório de todos os termos), os resultados foram transformados em frequências percentuais. Os termos surgidos durante a sessão foram definidos como subcategorias.

Tabela 1: Frequência de termos relacionados com a categoria governança.

Dados	$F_i$ (frequência inicial)	$F_r$ (frequência relativa)	$F_p$ (frequência percentual)
Subcategorias	quantas vezes o dado se repetiu	divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" ( $F_r = F_i/M$ )	multiplicação da frequência relativa por 100 ( $F_p = F_r \times 100$ )
Professor	41	0.119	11.88%
<b>Recurso</b>	<b>34</b>	<b>0.099</b>	<b>9.86%</b>
PPG	26	0.075	7.54%
<b>Burocracia</b>	<b>25</b>	<b>0.072</b>	<b>7.25%</b>
Internacionalização	18	0.052	5.22%
Editais	18	0.052	5.22%
Alunos	16	0.046	4.64%
Técnico	12	0.035	3.48%
Documentação	11	0.032	3.19%
Universidade	11	0.032	3.19%

Faculdade de Educação	9	0.026	2.61%
Exames internacionais	9	0.026	2.61%
Projetos	8	0.023	2.32%
Representante de internacionalização	7	0.020	2.03%
Professor visitante	7	0.020	2.03%
Centros	6	0.017	1.74%
Gestão	6	0.017	1.74%
Processo	6	0.017	1.74%
Governança	6	0.017	1.74%
Organização	5	0.014	1.45%
Participação	5	0.014	1.45%
Produção	5	0.014	1.45%
Divulgação	5	0.014	1.45%
Equipe	5	0.014	1.45%
Comunicação	4	0.012	1.16%
Estrutura	4	0.012	1.16%
Tempo	4	0.012	1.16%
FAP	4	0.012	1.16%
Mentalidade	4	0.012	1.16%
Autonomia	4	0.012	1.16%
UnB	4	0.012	1.16%
Identidade	4	0.012	1.16%
Internacionalização L2	4	0.012	1.16%
Países	4	0.012	1.16%
Plano, políticas, ações	4	0.012	1.16%
Soma Fi=M)	345	1.000	100.00%

Dentre as subcategorias mais citadas, foi decidido destacar os termos recurso (9,86%) e burocracia (7,25%). Esses termos foram percebidos como mais relevantes dentro do contexto da categoria governança, além de interagirem com diversos outros termos citados.

A seguir buscou-se demonstrar como os termos destacados foram abordados durante a sessão de grupo. Foram utilizados como marcadores das falas: o nome atribuído ao participante e o tempo em o trecho pode ser encontrado na tabela de dados (Apêndice 7).

### *Recursos*

Os recursos do PPGE são administrados pelo DPG (UnB, Planejamento Institucional, 2017, p. 161) o que também inclui o acesso aos recursos CAPES PrInt, que são disponibilizados por editais (lembrando que cursos com notas 6 e 7 possuem maior autonomia para administrar recursos CAPES). O PPGE demonstra descontentamento com a forma de acesso e destinação desses recursos, em que enfrenta como desafio justamente a pouca flexibilidade para a gestão de recursos internos e externos para a internacionalização, o que prejudica, na opinião dos

entrevistados, a autonomia do programa na distribuição e aplicação de recursos entre suas linhas de pesquisa, demandando uma nova sistematização para minimizar prejuízos acadêmicos.

**Coordenadora adjunta (31'34'')**: - Aqui o que a gente tem visto, primeiro é uma incapacidade de gerir recursos e impossibilidade de gerir recursos externos, e um congelamento, engessamento com relação aos editais agora. [...] aí depois a pessoa volta e não se exige nada em termos da produção. [...] a burocracia expressa uma mentalidade.

**Coordenadora adjunta (29'10'')**: - A coisa está só se burocratizando mais [...] você não imagina o tanto que a gente tem que ficar administrando editais mais editais [...] isso é uma ingerência, um excesso de burocracia que eu acho que está na contramão de tudo que está se colocando no discurso, [...] se você congela tudo em programas e editais, a coisa fica muito difícil, que é tudo contrário do que é feito e vias internacionais.

**Coordenadora adjunta (36'35'')**: - Fazer o sistema de acordo com as especificidades dos usuários, dos objetivos.

**Aluno 1 (47'07'')**: - Ninguém me orientou que eu poderia pegar recurso para apresentar trabalho na FAP, já tive até convites para apresentar trabalho mas não fui porque eu não tinha condições de arcar [...] e aí uma colega: vamos fazer esse trâmite, e aí eu descobri que existia esse acesso, essa facilidade, a meu ver, a gente precisa manter isso.

O PPGE é um programa antigo, com grandes proporções em termos de professores e alunos distribuídos em linhas de pesquisa bastante diversificadas e divergentes, o que pode ser um elemento que dificulta o processo decisório, prejudica a autonomia para aplicação de recursos de internacionalização e a manutenção da identidade do programa, pois como argumenta a Coordenadora adjunta:

**Coordenadora adjunta (56'05'')**: - Algumas faculdades de educação que eu conheço tem as mesmas especificidades [...] que é essa diversidade tanto de campo, né, como de objetos, como formas de trabalho, né, então assim, abarca todas as áreas do conhecimento [...] e isso deixa muito difícil.

**Coordenadora adjunta (59'25'')**: - Eu acho muito interessante a ideia do centro, [...] o centro tem programas e projetos, né, com equipes diferentes, cada equipe é focada em determinada produção, essas equipes têm total autonomia para gerir recursos, trazer recursos, né, investir se tiver recursos, né, e assim se multiplicam os recursos.

**Coordenadora adjunta (01'02'43)**: - Essa centralização e essa mania digital, aí é um atentado à identidade dos programas, [...], você não consegue manter uma identidade, se tudo que você tem que fazer tem que ser de acordo com os editais, porque, que nem sempre você está investindo em determinada linha, determinada colaboração, você não conseguiu documentação pra que esse professor fosse lá e você não conseguiu a documentação do processo pra aquele professor vir, né? Então quer dizer, se você está construindo determinada linha de pesquisa, você não consegue, você quebra, você não consegue tecnicamente, fazer operacionalmente a coisa funcionar.

## *Burocracia*

A governança do PPGE é exercida por meio de decisões colegiadas e comissões, mas que na prática é percebida pela concentração de atividades de gestão delegadas à Coordenadora,

Coordenadora adjunta e TAE, que veem na burocracia um traço cultural que torna os processos relacionados à internacionalização pouco dinâmicos:

**Coordenadora adjunta (29'10"):** - A coisa está só se burocratizando mais [...] você não imagina o tanto que a gente tem que ficar administrando editais mais editais [...] isso é uma ingerência, um excesso de burocracia que eu acho que está na contramão de tudo que está se colocando no discurso, [...] se você congela tudo em programas e editais, a coisa fica muito difícil, que é tudo contrário do que é feito em vias internacionais.

**TAE (36'57"):** - Trabalhar com isso na parte técnica é muito complicado, um processo simples de professor que vai viajar, volta cinco, seis vezes, porque sempre temos que pedir mais alguma coisa para o professor [...] às vezes o prazo da viagem está apertado e não tem esse incentivo e trabalhar e gerenciar isso, é muito difícil.

**Assessor (41'56"):** - Eu vejo que você está falando de ser mais dinâmico esse processo, né? Eu já fui professor visitante em 5 universidades no exterior e nunca precisei entregar mais do que o meu passaporte.

**Assessor (42'30"):** - Aqui não tem onde colocar professor visitante, e tem a burocracia que impede também [...] os editais dizem um pouco dessa dinâmica [...] dependendo lugar, nem esse documento existe que está se pedindo [...] é que a gente tenta enquadrar o sujeito nessa lógica burocrática a gente nunca vai conseguir professores produtivos, em condições de produção pra circularem por aqui, por um período de um ano, nunca.

**Coordenadora adjunta (01'16"20):** - O trabalho é triplicado sempre [...] a coitada da professora fez, agente conferiu, manda pro DPG, manda pra CAPES, manda não sei pra onde da CAPES, e cada um tem que conferir do zero como se ninguém tivesse conferido e vai achar erro [...] aí vem aquela carta horrorosa, mal educada, como se a gente fosse bandido então mais uma vez a gente fala em mentalidade.

Digitalizar e simplificar processos, descentralizar ações e redistribuir responsabilidades entre as lideranças dos segmentos professor, aluno e TAE, são soluções viáveis para redução da burocracia e melhora da condução de processos relacionados à internacionalização no programa, contudo é preciso que os valores ligados à internacionalização sejam compreendidos, e que isso possibilite maior integração, participação e colaboração, além do senso de responsabilidade para atuar em discussões e decisões sobre o processo:

**Coordenadora adjunta (01'52"00):** - O reconhecimento, a gente tem que fazer aqui, no dia a dia [...] como eu valorizo esse serviço, esse trabalho? Porque são duas coisas [...] inovação de produção como de serviços, né? A inovação só ocorre se as pessoas estão bem, desafiadas, abertas, elas vão atrás, organizar [...] é um reconhecimento sistemático.

**Assessor (26'35"):** - Um grupo de pessoas envolvidas, com técnicos envolvidos, estudantes envolvidos, professores e gestores envolvidos, não seria apenas uma pessoa resolvendo as questões de internacionalização, mas um grupo tentando dar conta da identidade.

**Coordenadora adjunta (01'10"42):** - É uma questão de governança da própria FE né [...] eu acho que a FE tem uma estrutura muito legal no sentido de como acontecem as dinâmicas dos colegiados, claro, que se existe efetivamente a participação de alunos e técnicos e tudo mais, e como essa participação é praticada é outra coisa, mas existem esses espaços, né. Então acho muito legal que todas as coisas que a gente organiza, todos os processos são sempre coletivos [...]. A gente sempre tem as comissões pra julgar os processos [...] sempre tem alunos nas comissões, a parte do colegiado é um

excelente espaço, né, de diálogo, e depois dos colegiados, os conselhos né. Aí, ao mesmo tempo, paralelamente, tem a representação dos alunos que até a gente estava tentando organizar [...] deveria ser uma tarefa dos alunos, né, mas a gestão tem observado que se a gente não der um empurrãozinho, as coisas não se organizam.

**TAE (01'12"56):** - Como o técnico poderia participar, e eu fico assustada em pensar que só tinha dois técnicos ali [...] é assustador porque com quatro técnicos a gente não está conseguindo dar conta da burocracia, então eu acho que tem duas linhas: uma é a parte do interesse do técnico, que não tem muito interesse mesmo, porque não se sente incluído e se sente talvez inapropriado, por esse mundo acadêmico, e tem a outra questão que é não tem tempo para isso. Você está ali executando atividades e acabou uma e chega outra e não acabou uma mas tem que dar ordem de prioridades, né, porque isso acontece, tem os prazos, assuntos financeiros são bem delicados, né, nada se termina, tudo fica inacabado, e é sempre burocracia, e chegou um novo edital que está totalmente contraposto a tudo o que você já estava seguindo... Então, é bem complicada essa participação dos técnicos.

A dificuldade na gestão do processo de internacionalização está associada também à gestão de editais de fomento institucionais e exigências a serem cumpridas por professores e alunos:

**Coordenadora adjunta (38'30"):** - É uma lógica de hiperburocracia, é absurdo essa governança [...] é uma hierarquização, é uma arbitrariedade dos processos, mesmo o programa PrInt, na verdade eu entendo, é muito difícil fazer a gestão na lógica brasileira [...] é muito difícil fazer os processos [...]

**Aluno 2 (51'40"):** - Essa questão da burocracia, que a mentalidade que se preocupa tanto em documentos em dados pessoais de quem vem, de quem vai, né, eu acho que no final [...] ofusca o principal conceito e objetivo de uma internacionalização que é a troca de experiências, a troca de pesquisas a construção de uma rede internacional de pesquisa, de contatos né, colocar alunos lá fora, trazer alunos pra cá [...] em vez desse professor voltando, esse aluno voltando e pedir tantos documentos, né, vamos ver o que esse aluno trouxe, esse professor trouxe de bagagem acadêmica, experiência acadêmica e fazer palestras, fazer minicursos para divulgar

Para melhorar a comunicação institucional, no Plano de Internacionalização (2018, p. 18) ficou estabelecida a criação de coordenações de internacionalização com a designação de um interlocutor para colaborar com a capilarização de ações de internacionalização, nesse âmbito, o PPGE tem contado um assessor institucional para exercer essa tarefa:

**Assessor (26'35"):** - O plano de internacionalização da UnB, até 2022, 2017 a 2022 [...] propõe que cada unidade eleja um representante de internacionalização e a partir dessa representação, começar a construir o que eles chamam de coordenação de internacionalização.

**Aluno 1 (01'08"42)** - É importante sabermos que existe uma pessoa que pode te orientar em determinada... [...] então talvez seja interessante, já em termos de PPGE pensar em "vamos construir um plano de trabalho" que coloque a apresentação desse professor (assessor de internacionalização), que diga que ele faz parte, assessora, que ele pode contribuir.

**Assessor (01'20"55):** - Tem que provocar a instituição nesse sentido, vamos tentar trazer as pessoas pra cá, fazer alguma coisa aqui, nem sempre funciona porque nem sempre os sujeitos querem [...] tem ações que a UnB colocou claro no plano com quais espaços se quer internacionalização, de que forma se busca internacionalização, o que é internacionalização em sentido estrito, amplo. É, a gente já tem muita relação com alguns países, e podemos buscar relações com outros, outras universidades.

Como demonstrado, a atuação do assessor precisa de maior visibilidade e reconhecimento de sua importância para que exista de fato uma assessoria dedicada à internacionalização, com ações efetivas no PPGE, desde que reconhecida formalmente pela coordenação do programa:

**Coordenadora adjunta (55'30'')**: - A questão da hierarquia, da organização, da participação das pessoas é problemática, eu acho ideal essa questão da administração ter uma boa comunicação, com metas claras para todo mundo, e todo mundo trabalhar com essas metas, inclusive o sistema a serviço das metas e não o contrário, né.

**Assessor (01'07'19)**: - Como representante de internacionalização, minhas atribuições aqui, é ser um pouco assessor, consultor das ações de internacionalização [...] eu nunca fui consultado para nada [...] desde 2017 [...] o que eu faço nesse sentido é de livre iniciativa.

### *Internacionalização*

A concepção da tabela e as falas dessa categoria foram organizadas como na tabela anterior. Assim, esse item consistiu na leitura dos cartões com o tema e definições gerais (Apêndices 4 e 5) atribuídas à internacionalização, como estímulo à discussão dos impactos desse fenômeno. O grupo aprofundou pontos específicos considerados como de maior relevância para os participantes da sessão, como ilustrados na Tabela 2:

Tabela 2: Frequência de termos relacionados com a categoria internacionalização.

Dados	Fi (frequência inicial)	Fr (frequência relativa)	Fp (frequência percentual)
Subcategorias	quantas vezes o dado se repetiu	divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" ( $Fr=Fi/M$ )	multiplicação da frequência relativa por 100 ( $Fp=Fr \times 100$ )
<b>Professor</b>	<b>23</b>	<b>0.137</b>	<b>13.69%</b>
<b>Aluno</b>	<b>16</b>	<b>0.095</b>	<b>9.52%</b>
Internacionalização	11	0.065	6.55%
<b>Publicação</b>	<b>9</b>	<b>0.054</b>	<b>5.36%</b>
<b>Língua</b>	<b>8</b>	<b>0.048</b>	<b>4.76%</b>
Laboratórios	7	0.042	4.17%
Pos doc	7	0.042	4.17%
Trabalho	7	0.042	4.17%
Edital	6	0.036	3.57%
Estudo	6	0.036	3.57%
Experiência	6	0.036	3.57%
Projetos	6	0.036	3.57%
Países, Brasil, Canadá, Finlândia, Suécia	6	0.036	3.57%
Exterior	5	0.030	2.98%
Faculdade de Educação	5	0.030	2.98%
Plano	5	0.030	2.98%
PPGE	5	0.030	2.98%
Unidades	5	0.030	2.98%

Universidades	5	0.030	2.98%
Capes	4	0.024	2.38%
Discurso científico	4	0.024	2.38%
Trabalho	4	0.024	2.38%
Troca	4	0.024	2.38%
Revistas, citação, editoriais	4	0.024	2.38%
Soma Fi=M)	168	1.000	100.00%

Na Tabela 2 é possível perceber que entre as subcategorias mais citadas, a subcategoria internacionalização foi ignorada para dar destaque aos termos professor (13,69%); aluno (9,52%); publicação (5,36%) e língua (4,76%). Esse procedimento foi realizado para evitar ser redundante, de modo que o termo em questão é relevante, mas já figurava nas demais subcategorias destacadas.

### *Professor e aluno*

Uma vez que a internacionalização não é um evento recente na UnB, nem no PPGE, professores e alunos necessitam de maior reforço por parte do programa sobre as formas e os limites de atuação no âmbito da internacionalização, para que haja efetividade nas metas e objetivos propostos pela instituição e programa:

**Assessor (28'16"):** - Tem duas coisas: primeiro o que a universidade já propõe em relação a isso e outra, as dificuldades que temos em relação a isso, até pela compreensão do que venha a ser internacionalização.

**Assessor (01'20"55):** - A gente já tem muita relação com alguns países, e podemos buscar relações com outros, outras universidades, esclarecer aos sujeitos o que ele tem que fazer, um professor que está indo no exterior, ele não tem ideia do que está indo fazer, acha que vai ser aluno, aí você tem que explicar para ele, “você é professor, você não pode ser aluno”.

Nesse sentido, o grupo destacou a valorização da experiência e da reciprocidade como uma possibilidade para a formação e identificação com a internacionalização, além do seu aspecto administrativo:

**Aluno 1 (01'08"42):** - Participações com professores de outros países (web conferência), escutar a visão do outro, isso é muito importante, então, essas ações pequenas, pra mim, isso também é internacionalização [...] a ideia de internacionalização é uma visão de ruptura.

**Coordenadora adjunta (01'23"40)** - Vem um professor pra cá, vai um professor pra lá, é tudo muito dinâmico, mas eu creio que isso a gente já faz, mas a reciprocidade de alunos na UnB, especialmente na graduação, funciona muito bem.

**Coordenadora adjunta (01'24"40):** - A gente tem professores que tem essas práticas, a questão da troca de publicações, eu acho que é muito importante, [...] volta lá na governança, tirar do plano individual.

**Coordenadora adjunta (01'32"46):** - A gente fala muito de publicação, desenvolvimento profissional, [...] eu acho que se fala pouco em experiência e troca

de experiência, e a troca de experiência é muito isso, quando você circula com o outro, você vai em outro lugar, você vivencia uma experiência que faz você refletir sobre a sua própria experiência, e nesse sentido a reciprocidade é legal para a gente não ficar nessa relação colonialista.

**Coordenadora adjunta** (01'35"05): - A questão não só da troca, da reciprocidade, da questão mútua, né, mas a mutualidade no sentido de reconhecimento, e isso é muito interessante, porque só quando você sai da sua esfera, [...] da zona de conforto, que é aquela cultura imediata traz, é que você consegue ter um distanciamento para refletir melhor sobre o impacto que o seu trabalho está fazendo. A clareza que você está expondo seus...

**Aluno 1** (01'30"05): - Para ser professor, você precisa se abrir para o mundo, de todos os sentidos [...] ir buscar em outros lugares com os colegas, colaborar mesmo, uma perspectiva de construção de trabalho colaborativo. [...] Não vejo a internacionalização apenas como um edital, eu vejo como possibilidades de abertura, de se abrir para o novo mesmo, mas não achar que o que está lá fora que é importante, mas o que eu faço aqui também [...] ver o que eu faço no outro, então eu não tenho essa visão só de edital, só de espaço, só de passagem, eu tenho uma visão bem mais ampla da questão, colaborar para além do espaço em que você está.

Além da experiência, há também uma preocupação constante em diversos trechos da sessão em que os alunos questionam o histórico desse processo para uma reflexão sobre o seu funcionamento:

**Aluno 1** (47'07""): - Especialmente a pós-graduação é muito fechada, [...] pouco se sabe, pouco se fala, pouco acontece, e eu vou ser bem sincera, a pós-graduação tem acontecido nos três últimos anos pra cá [...] os professores novos, que vieram agora é que estão trazendo essas questões [...] a realidade de hoje é o que nos está sendo apresentada nos últimos três anos [...] essa questão de internacionalização estão falando agora [...] e o que é internacionalização? [...] se você fizer esse, trazer essa questão para os alunos, com certeza vai sair assim, é de tudo né? [...] como doutoranda qual é a minha realidade de internacionalização? A primeira vez que eu escutei esse termo não foi aqui na universidade, [...]

**Aluno 2** (01'36"35): - Como chegou essa questão na FE? [...] de cima para baixo [...] tem que implantar, mas o que é? Como funciona?

### *Publicações e língua*

O grupo fez também importantes considerações sobre as publicações científicas, um dos principais veículos de divulgação científica, que além da prática de reciprocidade entre pesquisadores (já abordada), foi demonstrada preocupação a respeito de publicações em revistas de maior circulação, reconhecidas internacionalmente, e que possuem critérios específicos para aceite de artigos, que além da língua inglesa (observada como padrão entre os membros do grupo), exigem que os autores desenvolvam habilidades discursivas para a divulgação em determinados editoriais:

**Coordenadora adjunta** (01'38"55): - Não é só a questão de publicar em inglês [...] é publicar no discurso da revista [...] se você não tem o discurso escrito, né, escrito da forma como eles querem publicar, eles nem te reconhecem [...] é uma questão de reconhecer a diversidade de discursos, né, que isso não existe, as revistas são muito fechadas [...] na hora de trabalhar a parte do discurso científico na língua que eles

querem, existe uma estrutura [...] então eu creio que a gente também tem que ter um pouco de criticidade com relação a isso, né, e saber como vencer essas barreiras.

Conforme colocado, a produção científica brasileira segue uma dinâmica própria, que se diferencia em alguns pontos do que é feito em outros países fora da América Latina, em relação à produção de conceitos resultantes de pesquisas:

**Coordenadora adjunta** (01'42''30): - A gente precisa se pluralizar quanto a isso [...] a gente tem metodologias muito inovadoras [...] complexas porque [...] o latino-americano tem uma visão muito sociológica, muito social [...] mas eles querem que a gente produza conceitos [...] então a gente precisa de mais espaços dessa natureza, né? São essas condições que vão favorecer que a gente esteja sempre apresentando, se comunicando, colocar em contato [...] a gente tem que ser assim com os nossos alunos.

**Assessor** (01'47''50): - Acho muito interessante descobrir como os outros fazem, não para a gente fazer igual, mas para descobrir como a gente pode fazer o nosso, de forma melhor, saber que somos muito criativos, saber que temos tecnologias baratas [...] por vezes, a gente esquece de produzir conceitos, a gente está aqui para isso [...] perceber nosso valor, nossa potência, o que a gente tem de interessante, e a partir disso, adaptar o que se tem.

O grupo revelou ainda a existência de uma barreira linguística representada pela recusa ou falta de interesse em publicar resultados de pesquisas especificamente na língua inglesa. Dessa maneira, mesmo com o incentivo da política linguística institucional e nacional, o PPGE vem de uma situação de isolamento acadêmico internacional, com baixos posicionamentos em *rankings* de publicações, citações e colaborações, resultado em parte, de uma passividade em relação a esses índices, que tem como efeito o desconhecimento da pesquisa produzida no programa.

**Assessor** (01'37''36): - Tem uma pressão muito grande para que as nossas universidades se internacionalizem [...] apresentar um trabalho no exterior é uma percepção muito adequada [...] em parte nossos trabalhos são desconhecidos [...] porque a gente não está publicando nos editoriais que se espera, na língua que se espera, e uma série de outras coisas. [...] qualquer uma das universidades brasileiras [...] em termos de quantidade de produção, estaria entre as 150 melhores universidades do mundo, em termos de citação [...] o que nos falta? Que a gente publique em inglês.

**Assessor** (01'51''15): - A UnB pode subir nos rankings [...] pra quê o ranking? Pode não servir para nada, mas eu acho que serve muito para a autoestima, e você estar produzindo numa instituição que tem reconhecimento quando faz [...] em termos de produção, de qualidade

Essa categoria seguiu a mesma organização metodológica adotada nos itens anteriores. Dessa forma, o último ponto discutido na sessão abordou a perspectiva da inovação de práticas organizacionais no PPGE, em busca de respostas sobre o que pode ser feito para manter o processo de internacionalização do PPGE com uma característica ativa.

Tabela 3: Frequência de termos relacionados com a categoria cultura organizacional.

Dados	Fi (frequência inicial)	Fr (frequência relativa)	Fp (frequência percentual)
Subcategorias	quantas vezes o dado se repetiu	divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" ( $Fr=Fi/M$ )	multiplicação da frequência relativa por 100 ( $Fp=Fr \times 100$ )
<b>Políticas linguísticas</b>	<b>26</b>	<b>0.1818181818</b>	<b>18.18%</b>
<b>Estrangeiros</b>	<b>12</b>	<b>0.08391608392</b>	<b>8.39%</b>
<b>Internacionalização, eventos, ações efetivas</b>	<b>11</b>	<b>0.07692307692</b>	<b>7.69%</b>
<b>Comunicação, fluxo de informações, socializar a comunicação, email, telefone</b>	<b>11</b>	<b>0.07692307692</b>	<b>7.69%</b>
Recepção	7	0.04895104895	4.90%
Reconhecimento	7	0.04895104895	4.90%
Aluno	7	0.04895104895	4.90%
Boa vontade	6	0.04195804196	4.20%
Professor, visitante	6	0.04195804196	4.20%
Valores	6	0.04195804196	4.20%
Crítica	5	0.03496503497	3.50%
Técnico	5	0.03496503497	3.50%
Identificação	5	0.03496503497	3.50%
Exterior, Colômbia, bogotá, Bahia, Espanha	5	0.03496503497	3.50%
Conceitos	4	0.02797202797	2.80%
Cultura	4	0.02797202797	2.80%
Produção	4	0.02797202797	2.80%
Ranking	4	0.02797202797	2.80%
Recurso	4	0.02797202797	2.80%
Publicação, autores, co autores	4	0.02797202797	2.80%
Soma $Fi=M$ )	143	1	100.00%

Nesse sentido, a análise das informações disponibilizadas pelo grupo, possibilitaram elaborar a Tabela 3 que destacou as políticas linguísticas (18%), o acolhimento de estrangeiros (8,39%), internacionalização (7,69%) e a comunicação (7,69%), como importantes pontos de referência para a inovação de práticas organizacionais para alcançar o objetivo proposto com a internacionalização.

A subcategoria internacionalização foi discutida, porém aliada à comunicação, foi uma decisão tomada para ressaltar a importância da relação entre essas duas categorias.

### *Políticas linguísticas e estrangeiros*

A UnB possui uma política linguística (UnB, 2018, p. 23) com diversas ações planejadas para estimular o multilinguismo no campus, que tem relação com a receptividade e o acolhimento de estrangeiros, porém isso só se concretiza com a conscientização da comunidade universitária dos valores pregados pela instituição, da compreensão da missão institucional e sua responsabilidade com a internacionalização, o que impacta inclusive nos objetos pesquisados nos diversos PPGs e linhas de pesquisa. Esse conjunto de fatores implica que a internacionalização não deve ser tratada apenas como um evento, mas como um processo contínuo e sustentável em que todos os membros da comunidade universitária, além das lideranças, precisam se envolver e estar comprometidos com seus resultados.

Nessa direção, o grupo apontou entraves para a recepção de estrangeiros, além dos aspectos estruturais (que também precisam de atenção) que devem ser discutidos de maneira ampla para a criação, desenvolvimento e manutenção de uma cultura internacionalização, com práticas voltadas para atendimento do público estrangeiro e outros trâmites acadêmicos e administrativos:

**Assessor** (02'04"50): - Eu percebi, que às vezes, falta boa vontade, não é questão do idioma, é boa vontade [...] mas é uma dificuldade mesmo essa questão do idioma, da língua [...] é difícil, falta boa vontade também parte a parte, eu não sei se governança alguma vai resolver esse..., diretriz, resolução.

**Assessor** (02'07"10): - Questão da mentalidade, ter boa vontade também é muito interessante nessas relações, porque é interessante, as pessoas têm muita boa vontade com a gente está no exterior falando um outro idioma [...] tentando falar a língua deles.

**Coordenadora adjunta** (02'07"05): - É uma questão de valores e comportamentos compartilhados.

**Aluno 1** (02'07"50): - Quanto mais vierem, mais se tem a chance, vai dar a oportunidade de mudar, [...] como você traz na sua casa, porque aqui é a nossa casa, e os visitantes não são bem recebidos? Mas eu vou falar, como aluna daqui, a cultura também tem que ser mudada na recepção dos próprios alunos [...] é receber a pessoa, de onde ela vier, desde a entrada [...] como educadores, a gente tem que disseminar isso, receber bem, né?

É importante que a equipe responsável pela gestão organizacional realize um trabalho de conscientização e mapeamento de pessoas e suas competências, habilidades, necessidades, além da disposição para colaborar na recepção de estrangeiros.

**Assessor** (02'09"15): - Saber identificar dentro do espaço aqui, quem pode fazer isso (recepção) [...] identificar as competências linguísticas dos departamentos, da universidade.

**Assessor** (02'16"20): - Tem vários níveis de competência linguística, às vezes a pessoa sabe fazer uma apresentação em outra língua, mas outra coisa é falar ao

telefone, totalmente diferente, então saber se um professor ou se um aluno ou se um técnico têm condição de receber um telefonema, e dizer, “olha, essa pessoa está querendo saber isso” agente só precisa saber isso, do ponto de vista administrativo não é...[...]. nós temos outra língua, por telefone, quantas pessoas se sentem confortáveis de falar com alguém por telefone? Porque parece que é um dos pânicos mais, um dos maiores pânicos de quem fala língua estrangeira, é ter que falar com alguém pelo telefone. Identificar isso, seria algo fácil.

Além do mapeamento, deve-se também assegurar condições para investimento na formação dos TAE, como uma ação de capacitação contínua para conscientização de sua responsabilidade no processo de internacionalização para atuar junto às demais lideranças (professores e alunos).

A formação e qualificação do pessoal técnico, aliada às iniciativas institucionais como a digitalização de processos administrativos do Programa Simplifica UnB – Ato nº. 0020/2017 (UnB, Planejamento Institucional, 2017), formam a base para dar significado da internacionalização aos indivíduos desse grupo e, com isso, incentivar a inovação de práticas administrativas, visando a prestação de um serviço público universitário de excelência. Essas ações buscam melhorar a interação entre os TAE e estrangeiros, e a gestão de processos administrativos que viabilizem objetivos e metas do programa e da instituição, diante do que foi colocado pela TAE.

**TAE (02'12"15):** - A gente fica desesperado [...] estar numa posição de atender e você não entende nada do que a pessoa fala, na verdade acho que causa um bloqueio, você fica assim “meu Deus, o que é que eu faço com essa pessoa? É isso que causa, porque nós não somos acostumados. E tem a outra questão que é não tem tempo para isso. Você está ali executando atividades e acabou uma e chega outra e não acabou uma mas tem que dar ordem de prioridades, né, porque isso acontece, tem os prazos, assuntos financeiros são bem delicados, né, nada se termina, tudo fica inacabado, e é sempre burocracia, e chegou um novo edital que está totalmente contraposto a tudo o que você já estava seguindo... então, é bem complicada essa participação dos técnicos.  
**TAE (02'13"00):** - O técnico não está preparado, é porque ele não está mesmo, por que o professor, os alunos, eles têm muito contato com viagens internacionais, conversar com outras...(culturas, pessoas), a gente não, a gente fica muito nesse mundo aqui, então chega uma pessoa que fala outro idioma, a primeira coisa que a gente faz...[...] ter determinadas qualificações é importante. A questão do evento, às vezes o pessoal da secretaria não sabe que vai ter um evento [...] essa questão da comunicação (eventos)...

### *Internacionalização e Comunicação*

A criação e manutenção de um banco de dados com informações sobre a internacionalização é uma ação que pode atender de forma ampla a comunidade do PPGE e auxiliar os gestores na atividade de planejamento de estratégias, inclusive no monitoramento

do processo de internacionalização do programa por meio de diagnósticos de desempenho que podem estar conectados futuramente à avaliação institucional:

**Assessor** (01'24"10): - Fizeram um estudo, só que muitas unidades não tinham nenhum registro (dados sobre a gestão dos processos de internacionalização) [...] algumas unidades já faziam um trabalho muito bom, de registrar tudo, e outras unidades, sequer tinha ideia de que isso era internacionalização, já faziam mas não tinham ideia de que isso era internacionalização.

**Assessor** (01'47"50): - Começar a catalogar, como ação de internacionalização, os autores, os coautores do nosso trabalho, estrangeiros e tal, que a gente, por vezes nem coloca isso no Lattes, estamos publicando fora e não coloca o nome do colaborador estrangeiro no currículo.

**Coordenadora adjunta** (02'17"50): - É muito interessante esse item cultura organizacional, a gente tem que começar a ter uma agenda de discussão, planejamento e ver o que todo mundo pode acrescentar no sentido de "ok, vamos fazer isso e aquilo" [...] ter um plano de ação.

Sobretudo, a internacionalização depende de uma política de abertura de dados para difusão de informações e de ações para envolvimento da comunidade do PPGE. Nesse sentido, a comunicação se destaca como uma prática fundamental para capilarizar a internacionalização como parte do planejamento estratégico, pois como se pode ver, foram colocadas diversas críticas a esse respeito:

**Coordenadora adjunta** (54'29"): - Onde estão essas informações? [...] na verdade, quando você encontra, está tudo explicado, o problema é, de novo, a comunicação e a disponibilidade do trânsito dessas informações.

**Coordenadora adjunta** (50'51"): - Os canais de divulgação são muito precários [...] você tem que ficar brigando para divulgar qualquer coisa [...] não existe um padrão, os sistemas não funcionam, os sistemas não são integrados [...] eu creio que essa questão da comunicação é outra dificuldade muito grande que a gente tem.

**Coordenadora adjunta** (02'17"50): - na verdade tudo acaba na burocracia, não existem as ações efetivas de socializar a comunicação.

A desarticulação de informações no PPGE tem prejudicado principalmente os alunos na obtenção de recursos para publicação e apresentação de trabalhos, bem como na realização de cursos e obtenção de certificados de língua inglesa.

**Aluno 2** (53'20"): - A questão da divulgação, não só em termos de fomento financeiro, mas fomento em termos acadêmicos, por exemplo, os exames internacionais [...] são caros [...] são coisas (informações) que, onde estão?

**Aluno 2** (54'36"): - Por exemplo, eu soube semana passada que no Ciências Sem Fronteiras (CSF), aqui dentro da UnB, [...] eles oferecem gratuitamente a prova do TOEFL [...] e aqui (FE) eu nunca soube, eu soube conversando com outra professora, uma professora que não é daqui da Faculdade de Educação, da Psicologia, e ela falou [...], cai também na comunicação né? É tanta burocracia [...] que atrapalha coisas de maior importância, né?

*Atividade prática (planilha de inovação de práticas)*

Conforme programado, ao final da discussão foi proposto ao grupo o preenchimento de uma planilha *online* (Apêndice 1), compartilhada pelo *Google Drive*. A atividade foi chamada de “Planejamento para inovação de práticas organizacionais”, e considerou a internacionalização do PPGE na perspectiva dos participantes do grupo de discussão.

A atividade propôs uma situação hipotética em que os integrantes do grupo ocuparam posições de liderança na equipe gestora do PPGE, com a tarefa de planejar ações concretas para melhoria do fluxo do processo de internacionalização no programa, seguindo o plano institucional de internacionalização da UnB.

O grupo simulou a elaboração do mapeamento organizacional do PPGE de forma participativa, colaborativa, responsável e transparente, em que o participante de cada segmento (TAE, aluno e professor) fez o levantamento de práticas acadêmicas e/ou administrativas e propôs inovações nessas práticas, com foco na melhoria da internacionalização do programa. O compartilhamento da tabela pela plataforma *Google Drive*, permitiu que todos os participantes tivessem acesso às contribuições uns dos outros.

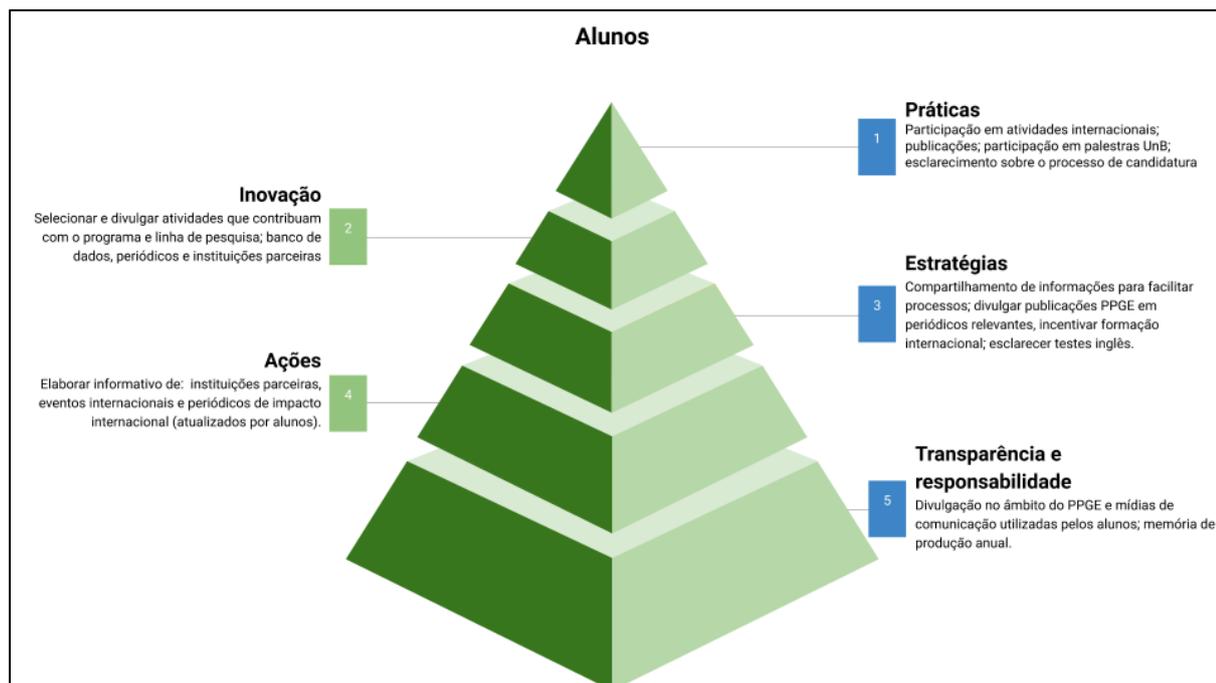
A planilha foi elaborada contendo sete tarefas, em que o (a) usuário (a) utilizou dois filtros para indicar práticas acadêmicas / administrativas, em seguida ele (a) sugeriu inovações com estratégias e ações para implementação e, por fim demonstrou como seria realizado o acompanhamento e a forma de divulgação do processo.

O assessor de internacionalização teve uma participação fundamental nas discussões com o grupo, mas ele não participou desta prática, visto que não é credenciado no PPGE, mas ajudou a discutir e esclarecer a internacionalização trazendo uma visão crítica desse fenômeno. De modo que após a sessão, o grupo já teria condições mínimas para criar estratégias voltadas para a inovação de práticas com impacto positivo para a internacionalização do programa.

A discussão realizada pelo grupo teve função de servir de subsídio com o compartilhamento de informações, de forma que cada indivíduo pudesse produzir suas próprias respostas na planilha, partindo de suas percepções sobre a internacionalização no PPGE. A seguir foi realizada uma mostra geral da atividade desempenhada de cada respondente:

#### *Alunos*

Figura 4: Planilha de inovação de práticas dos alunos.

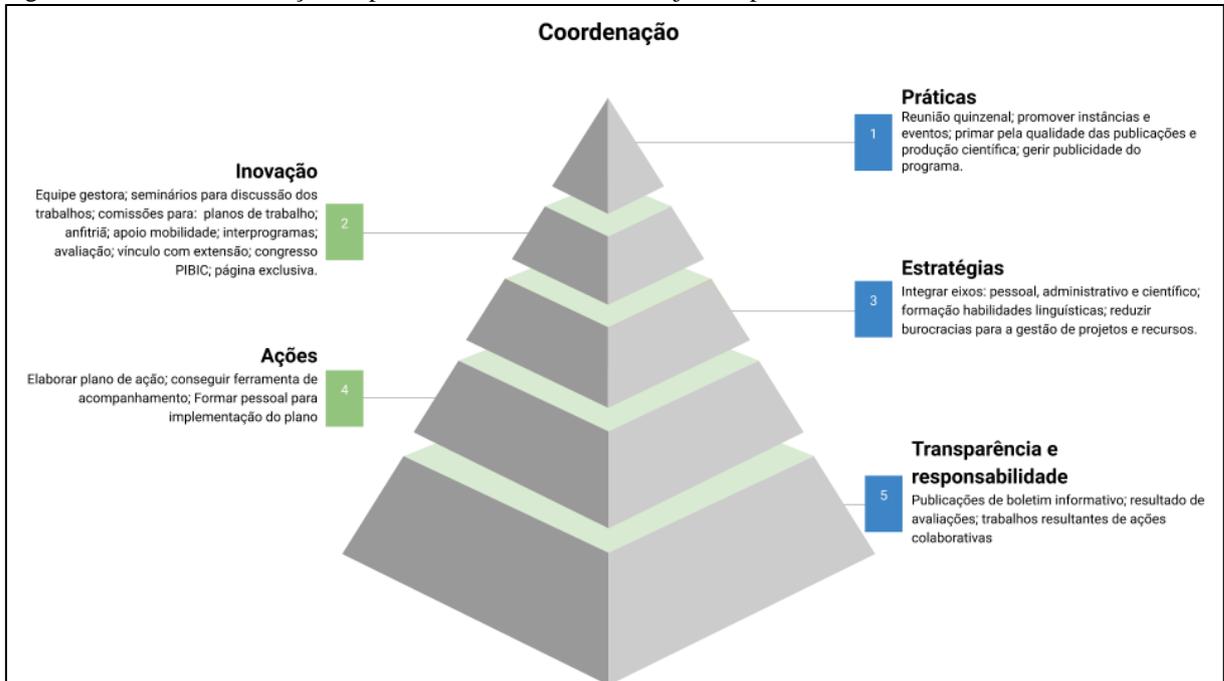


Os alunos trouxeram propostas de inovações relacionadas com a participação em eventos nacionais e internacionais, e publicações, além do desenvolvimento de habilidades em língua inglesa.

As demandas apresentadas foram coerentes com o conteúdo discutido em grupo sobre o baixo fluxo de informações e a necessidade de aglutinar e disponibilizar esse conteúdo, visto que existem canais que estão sendo subutilizados. Foram elaboradas propostas para criação de bancos de informações e memórias de produções anuais do programa.

## Coordenadora adjunta

Figura 5: Planilha de inovação de práticas da Coordenadora adjunta / professora.



A Coordenadora adjunta propôs que os espaços tradicionais (colegiado e a câmara do PPGE) são ideais para a discutir a internacionalização do programa, e assim aprofundar em temas como editais, coleta de dados, normatizações, eventos, publicações e fluxo de informações. Trouxe como novidade a intenção de nomear uma equipe gestora para cuidar especificamente de assuntos de internacionalização, além de comissões anfitriãs, de apoio, interprogramas e de avaliação (junto ao DPG).

Também foi sugerida a criação de um conjunto de ações inovadoras como a elaboração de seminários sobre a temática, vínculo de projetos com a extensão e graduação, participação no Congresso do PIBIC e espaço digital específico para ações de internacionalização.

Como estratégia de ação, a integração entre os eixos pessoas, administrativo e científico para colocar em prática o planejamento, como uma melhoria na comunicação desses eixos.

O foco no desenvolvimento de habilidades linguísticas foi demonstrado como uma forma de reduzir burocracias encontradas na gestão de projetos e recursos.

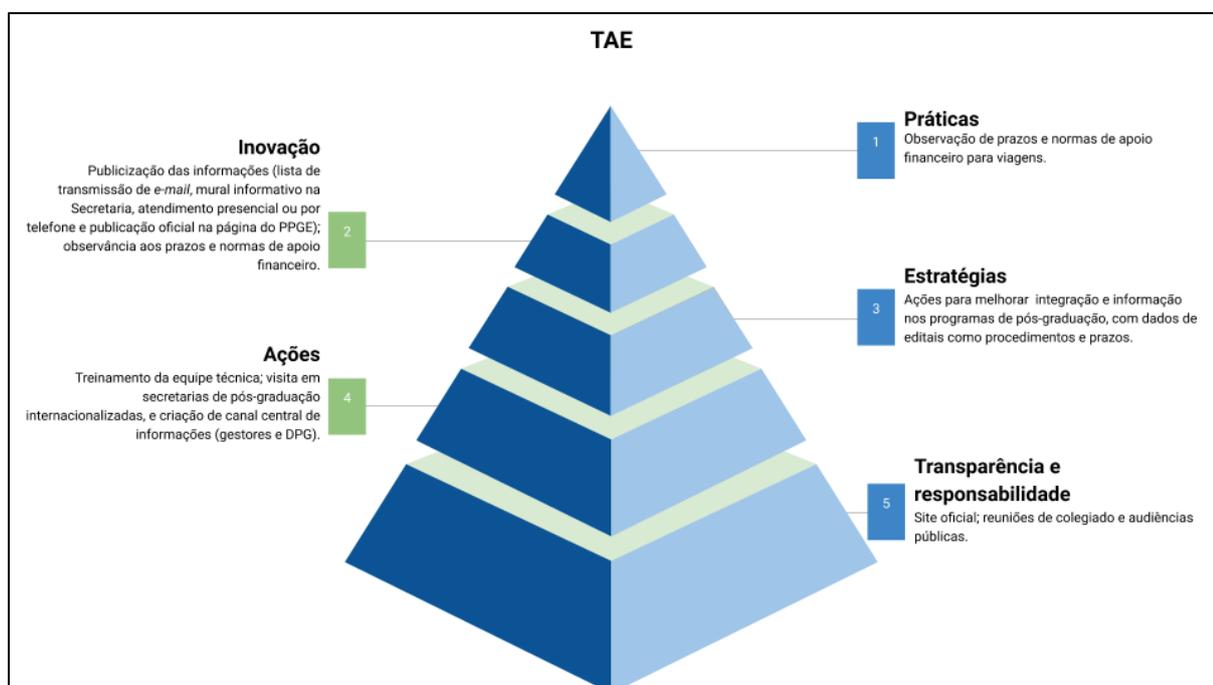
Por último, foi proposto um mapeamento como base para elaboração, execução e acompanhamento do planejamento, com uma equipe formada por TAE, alunos e professores, corresponsáveis pelo processo.

A forma de acompanhar a execução das ações planejadas foi definida por meio de diagnósticos geral do processo e específico das ações pretendidas, e divulgado por meio de boletim eletrônico, informando resultados de avaliações e produções bibliográficas resultantes de colaborações internacionais envolvidas nas ações do planejamento.

O preenchimento da planilha esteve de acordo com a narrativa desenvolvida no grupo, em que a Coordenadora Adjunta buscou sanar problemas com a criação de um plano de ação com integração de pessoal e geração de dados e indicadores sobre a internacionalização, investimento no desenvolvimento de habilidades linguísticas e redução de burocracias na gestão de projetos e recursos de internacionalização.

### *Técnico-Administrativo em Educação (TAE)*

Figura 6: Planilha de inovação de práticas TAE.



A TAE se baseou nas demandas relatadas na sessão de discussão e apresentou sugestões para a inovação e melhoria do fluxo de informações e manejo dos editais de apoio. Nesse sentido, foram colocadas ações como a formação de fóruns e de uma rede institucional e interinstitucional para compartilhamento e discussão de informações sobre a internacionalização, além de uma facilitação de acesso a editais interinstitucionais.

Foi informado também, que atualmente o PPGE conta com uma lista de divulgação, que não tem alcançado a comunidade de forma satisfatória, visto que são comuns episódios de pessoas que perdem oportunidades em termos de prazos e documentações exigidas nos editais.

As mudanças sugeridas para mudar esse quadro incluem treinamento, visitas técnicas a outras unidades para assimilação de práticas e reuniões com gestores e representantes de internacionalização para centralizar informações.

#### *Entrevista com a Coordenadora do PPGE (semiestruturada)*

A Coordenadora e Coordenadora Adjunta foram convidadas para a participação no grupo de discussão, mas entre elas foi decidido que apenas a adjunta faria a representação do PPGE. No entanto, consideramos necessário entrevistar a Coordenadora após a análise preliminar dos dados coletados na sessão de grupo, com a finalidade de aprofundar os dados obtidos. Assim, a gestora cedeu uma rica entrevista em que foi possível acrescentar informações sobre a gestão do PPGE e aprofundar assuntos tratados no grupo, em especial os posicionamentos defendidos pelo programa em relação à internacionalização, além de metas, objetivos e ações que vem sendo planejadas para superar desafios relatados no grupo.

O relatório da sessão consta no Apêndice 11, que contém dados técnicos da entrevista que contou com uma hora de duração, e estrutura similar ao grupo de discussão que, inclusive, utilizou o mesmo cartão de categorias do grupo de discussão (Apêndice 4).

A Coordenadora foi orientada a respeito da ocasião da entrevista, que surgiu da necessidade de esclarecer alguns pontos abordados na sessão realizada com o grupo de discussão. Foram também informados os procedimentos adotados para a entrevista: leitura do cartão (Apêndice 4), discussão das categorias governança, cultura organizacional e internacionalização (a entrevistada não recebeu a folha com definições das categorias do Apêndice 5), e o tempo que a gestora considerasse necessário para falar sobre cada ponto, sendo uma entrevista com formato aberto e com pouca interferência do entrevistador.

A entrevista viabilizou a coleta de dados sobre aspectos da governança do PPGE como a gestão do processo de internacionalização e organizacional (a respeito da inovação de práticas organizacionais). A análise do conteúdo obtido teve como foco identificar nas falas da Coordenadora pontos relevantes para gestão organizacional (como a inovação de práticas) e o

planejamento do processo de internacionalização do PPGE, como demonstrado nos três tópicos colocados abaixo:

### *Governança*

A Coordenadora iniciou a entrevista revelando que tem buscado na descentralização da gestão do PPGE, aumentar a participação e a responsabilização de chefes de linha de pesquisa no processo de internacionalização e explica o que motivou esse posicionamento:

**Coordenadora (06'25"):** - Não só nos processos de internacionalização [...] eu tenho, sobretudo sensibilizado mais e demandado mais dos coordenadores de linhas de pesquisa para que eles sejam esse braço da gestão junto às suas linhas, principalmente porque a gente tem um programa muito grande, então a ideia é descentralizar mesmo a gestão e essa coparticipação e co responsabilidade de todos envolvidos, né? E envolver [...] cada coordenador de linhas, envolver os docentes e discentes da sua linha, que é para ter uma organicidade maior, uma unidade no programa, e com isso, a gente consegue fazer uma gestão mais compartilhada e mais pró ativa, eu diria, né? Porque aí vem sugestões das mais variadas, porque cada um tem o seu olhar, o seu enfoque, então com isso, a gente tem enriquecido bastante as nossas práticas.

A gestora reafirmou a postura que vem demonstrando na forma como tem coordenado e acolhido as demandas internas dentro do plano de internacionalização aprovado pelo programa:

**Coordenadora (12'29"):** - Divergência, não tenho alguma coisa pontuada ainda não, mas a gente fez uma discussão [...], eu já herdei o plano aprovado, do qual nós éramos partícipes, e tínhamos uma cota para nos envolvermos diretamente e incentivarmos a internacionalização [...] o que a gente fez foi discutir a nossa participação nessa cota que já nos cabia, e aí houve um entendimento de valorizar todas as iniciativas, ao invés de ter um plano único, a gente ia valorizar todas que surgissem, e dividindo o recurso dentro dessas iniciativas que emergissem, só que só dois planos foram aprovados, do qual um deles eu sou a coordenadora, a gente tentou envolver um grupo maior de docentes e discentes.

Apesar dos esforços conjuntos relatados, diversos desafios foram percebidos durante a sessão, como a falta de envolvimento com o processo, problemas de relacionamento pessoal, e pouca habilidade linguística:

**Coordenadora (06'25"):** - O problema que eu esbarro aqui é a falta de fôlego pelo tamanho do programa [...] os coordenadores de linha também estão bastante sensibilizados e têm fomentado isso nas suas próprias linhas, mas eles esbarram em algumas dificuldades em suas linhas, por omissão ou realmente o não envolvimento, seja do docente ou do discente da sua linha, então a gente ainda não conseguiu superar esse desafio, né?

**Coordenadora** (15'00"): - Algumas pessoas por questão de falta de afinidade também não se interessaram em se envolver em algumas propostas, devido às pessoas que estavam lá envolvidas, isso eu percebi claramente.

**Coordenadora** (15'18"): - Por parte dos discentes havia muito interesse, só que os discentes também esbarraram, de um lado na limitação da língua, porque é exigido o TOEFL num nível de fluência de inglês que muitos dos nossos alunos não têm, e de outro lado, foi aquela questão de entrar num plano que o orientador não fazia parte [...] questão de território, né.

Além dos desafios apontados, a Coordenadora tem encontrado dificuldades organizacionais para realizar o trabalho cooperativo para a construção e estabelecimento de redes de pesquisa, e relaciona o fato com uma mudança cultural necessária, em seguida demonstra proposta através do planejamento participativo:

**Coordenadora** (16'25"): - Segundo, é uma questão de mudança cultural também, trabalhar de forma mais colaborativa e interdisciplinar, interinstitucional, então alguns que já tem essa prática, mais instalada, tiveram muito mais facilidade em se articular com vários grupos na universidade, de outros programas e fazerem propostas bastante interessantes, mas aquelas pessoas que ainda não conseguem participar de redes, de uma forma mais colaborativa, integrada, tiveram mais resistência e mais dificuldade

**Coordenadora** (11'25"): - A ideia é envolver e atrair a participação ativa dos docentes para que a gente tenha um planejamento que seja do próprio programa, as pessoas possam compartilhar as suas experiências, suas sugestões e a gente possa construir coletivamente, algo que vai enriquecer o nosso programa, algo que vai valorizar o nosso programa e consequentemente todos vamos estar valorizados no nosso trabalho, né?

Outra forma de melhorar a internacionalização, segundo a gestora, é discutir a temática sustentabilidade que envolve a internacionalização, de uma forma esclarecedora, visto a característica transversal que o tema apresenta:

**Coordenadora** (16'00"): - A gente tem que investir, primeiro, em fazer um grande seminário para explicar o que é sustentabilidade, discutir o que é sustentabilidade, para essas pessoas entenderem a sustentabilidade de uma forma mais ampla e poderem perceber como se articularem nos seus eixos de trabalho, com esse enfoque, que é o enfoque institucional

No discurso desenvolvido pela Coordenadora foram notados esforços para implementar práticas de governança no PPGE, como ações de incentivo para que as pessoas se sintam corresponsáveis e desenvolvam atitudes colaborativas na administração do programa e na gestão dos diversos processos, como é o caso da internacionalização:

**Coordenadora** (17'10"): - O planejamento realmente efetivo da própria ação institucional, como um todo, independente de ser internacionalização ou não, mas pensando no programa como uma unidade, a gente tem que investir mais em seminários e discussões que fomentem essa prática mais colaborativa [...] por enquanto a gente ainda está meio fragmentado [...] talvez isso seja em função do próprio tamanho do programa.

## *Internacionalização*

A Coordenadora demonstrou uma percepção sobre a atual política de internacionalização institucional como uma fase de reconhecimento, resultante de décadas de esforço de pesquisadores que veem na institucionalização um importante apoio, com impactos na cultura organizacional para se efetivar:

**Coordenadora (18'40"):** - Valorizada nem institucionalizada, as ações eram individuais de professores que tinham já essa vocação, parcerias e interesses e buscavam individualmente essa internacionalização, agora a gente está num segundo momento, um nível mais acima que é da institucionalização dessa internacionalização, agora não são mais ações individuais, isoladas, dos professores ou dos alunos, agora é uma rede, a institucionalização é programa apoiando, a universidade apoiando, é o ministério da educação apoiando para que isso aconteça, né? Então é um reconhecimento disso, num nível institucional.

**Coordenadora (19'40"):** - É uma mudança de nível, de perspectiva mesmo, para trazer uma organicidade desses processos

Impactos do processo também foram descritos como positivos em relação à potencialização de possibilidades de estabelecer parcerias (com respaldo institucional e do Estado) para o compartilhamento de conhecimentos e experiências, no entanto também chama atenção para a necessidade de uma visão crítica do processo, e exclui a possibilidade de perda de identidade:

**Coordenadora (19'53"):** - A gente tem impactos muito positivos, que é de abrir frentes, de articulação, de colaboração, de parcerias, então a gente pode receber pesquisadores de fora, também sinalizar que nós queremos a presença deles aqui, isso enriquece, de sobremaneira, a formação dos nossos discentes como pesquisadores, abre frente para eles, articulação, conhecer outras culturas, perspectivas, eu acho que é assim, bastante enriquecedor, e ter o apoio institucional, eu acho que tem um peso maior, é muito diferente quando vai você com iniciativa própria, e quando vai você com o apoio da sua instituição, do seu programa, do seu governo, né?

**Coordenadora (24'17"):** - As suas práticas aqui nunca mais vão ser as mesmas de antes de você ter esse contato inicial, acho que não existe neutralidade, eu vejo isso de forma positiva, como crescimento, como aprendizagens que a gente faz, com a possibilidade, inclusive de compartilhar essas experiências com quem ainda não teve essa oportunidade

**Coordenadora (21'40"):** - Eu não vejo com o olhar pessimista, nem pejorativo, essa troca, esse intercâmbio, essa abertura, não acho que a gente está sendo colonizado, [...] do ponto de vista das nossas interações, nós não somos neutros, então a gente nunca vai interagir com as outras pessoas de forma neutra, a gente sempre vai levar algo e a gente sempre vai receber algo, a construção desse encontro, ela vai resultar em perspectivas diferentes para mim e para você, a partir das nossas leituras, interpretações, dos conhecimentos, das experiências que a gente já tem acumulado, o que eu acho que a gente precisa ter é sempre uma visão crítica e uma leitura, ao mesmo tempo, aprofundada, para a gente ir para o diálogo também, se posicionando, a partir dos nossos referenciais, das nossas perspectivas, mas nunca imaginar, nem se fechar no seu próprio mundo, e no próprio universo por meio da influência alheia, nem achar que o contato vai ser neutro [...]

**Coordenadora (23'18"):** - Do ponto de vista da construção do conhecimento, da troca de experiência, da produção mesmo intelectual, a gente constrói no diálogo, a gente

constrói com as diversas experiências que a gente pode ter, quanto mais ricas elas forem mais eu acho que a gente vai ser capaz de avançar, então ficar olhando para o próprio umbigo e com medo que as pessoas se aproximem achando que a gente vai perder a identidade, é equivocada [...] quando você conhece outras realidades, você aprende, e você traz com você essa bagagem,

A Coordenadora falou de sua atuação como professora, e do relacionamento que mantém com colegas em que incentiva a experiência internacional e a formação de redes de compartilhamento, mas que tem notado a necessidade em relação à língua inglesa:

**Coordenadora (25'20"):** - Eu hoje compartilho na minha sala de aula, com meus alunos, de todos os níveis, eu compartilho com os meus colegas, nas minhas redes, e essa troca tem sido bastante positiva, tem colaborado bastante para incentivar a continuidade da própria aprendizagem, pela busca, pelo conhecimento, e experiências das próprias redes e das outras pessoas com quem eu convivo

**Coordenadora (26'25"):** - Pesquisadores estrangeiros, falando em inglês, seminários, palestras e até minicursos e os alunos têm participado.

**Coordenadora (28'00"):** - Eu percebo uma limitação até por parte da minha experiência imediata com os meus alunos, na minha sala de aula, eu acho que aqui na faculdade de educação nós temos uma limitação em relação ao inglês, de um lado, e de outro, uma resistência de alguns que consideram que como estão no Brasil, não precisam falar inglês, então a gente vai esbarrar, sim, que é uma questão ideológica, nessa resistência, mas de forma geral, a gente já faz isso por iniciativas individuais de vários colegas.

### *Cultura organizacional*

Sobre as práticas de alunos e professores, a Coordenadora pretende incentivar mudanças curriculares para adequação ao processo de internacionalização, o que deve exigir que os alunos também desenvolvam práticas como habilidades comunicativas em língua inglesa:

**Coordenadora (30'13")** - A gente tem que, primeiro incentivar que os nossos docentes envolvam literatura internacional cada vez mais nas suas disciplinas, para os alunos se familiarizarem, não basta eu cobrar, tem que entender que quando num processo seletivo a gente exige um nível de proficiência, é porque isso vai ser demandado dele, pelo contato com a língua para ele compreender textos acadêmicos para ele ser capaz de dialogar com um estrangeiro, para ele ser capaz de assistir uma aula em inglês.

O desenvolvimento da habilidade linguística é necessária e complementar para outras ações, como a formação de redes de pesquisa, e a visibilidade dessa rede é feita por meio do preenchimento do currículo de alunos e orientadores, o incentivo dessa prática também é um desafio encontrado pela gestão:

**Coordenadora (36'50"):** - Como é que eu vou dar visibilidade à rede? É espelhando o currículo com aluno com o orientador, mas se eles não sabem fazer isso, a gente

esbarra em uma questão mais básica que é elaborar e atualizar o seu *lattes* de forma adequada.

Ações para inovação de práticas vêm sendo planejadas pela atual coordenação do PPGE, visando superar desafios pontuados pela Coordenadora com a formação, capacitação, valorização e construção de diversas outras propostas de apoio para a comunidade do PPGE que tenham como finalidade a internacionalização:

**Coordenadora (32'31")** - Já tem uma sequência de oficinas, de seminários preparados de ferramentas básicas, de como fazer pesquisa na rede, como usar o *mendeley*, como alimentar o seu *lattes*, como você elabora o texto para revistas que são de impacto, as valorizadas

**Coordenadora (33'11")** - Valorizar iniciativas tanto dos docentes quanto dos discentes [...] incentivar de uma forma que seja motivadora [...] crédito pelas suas atividades, aí eu vou ter mais adesão dos alunos com certeza, [...] uma coisa dessas que vai ser útil para eles e resultar positivamente para o programa.

**Coordenadora (35'10")**: - Colocar sempre no início de cada semestre, uma sequência de oficinas como obrigatórias [...] para os nossos alunos ingressantes, [...] elas vão ser suas atividades complementares, você vai ter crédito por isso, mas você vai se qualificar para você ser um pesquisador em nível do programa que você seja capaz de se articular com as redes, fazer pesquisas na literatura internacional, que seja capaz de elaborar um artigo de pesquisa, que ao entrar na disciplina e começar a fazer essas leituras, você vai ser capaz de sistematizar isso e já ter esse olhar atento para elaborar um resumo para um congresso, para fazer um artigo para publicação e assim por diante.

**Coordenadora (34'15")**: - Pedi ao DEX (Decanato de Extensão) que o nosso programa seja uma unidade proponente de atividades de extensão, porque eu quero fazer que algumas atividades de extensão sejam contínuas para a formação dos nossos discentes, da comunidade e essa rede com a comunidade externa, a interna, graduação e pós-graduação, mas eu quero fazer isso institucionalmente.

A formação de professores, alunos e técnicos é necessária para que o PPGE absorva os impactos causados pela mudança organizacional proposta pela instituição, e desenvolva condições para que possa ser avaliada positivamente frente aos desafios apresentados:

**Coordenadora (31'00")**: - De outro lado, acho que a gente tem que dar um suporte, eu penso sempre no processo formativo de gestão, em que não adianta eu só dizer para você o que eu vou avaliar de você se eu não te der as condições para você realizar aquilo, então acho que o programa, se ele vai ser avaliado pelo impacto internacional, ele, por sua vez demanda uma inserção internacional da sua comunidade, então ele tem que criar as condições para isso acontecer, então eu acho que seminários, oficinas, disciplinas específicas que, tenha esse instrumental que possibilite essas experiências, essa formação para os nossos discentes, para os nossos técnicos, os nossos docentes, vai ser uma opção de ativamente incentivar, fomentar e até contribuir para a formação dos nossos pesquisadores de forma que eles sejam capazes de estar num nível, igual de competição e concorrência dos estrangeiros.

A Capacitação de Técnicos foi um ponto tratado pela Gestora como crítico, uma vez que há uma limitação que impede o envolvimento em ações de internacionalização, em que

diversos fatores operacionais como a falta de tempo, condições de trabalho, quantitativo, e até a falta de compreensão de parte da comunidade do PPGE:

**Coordenadora (41'40"):** - Eu sou muito favorável de envolver todos os segmentos, de uma forma em que a gente vai construir, cada um a partir das suas experiências e das suas perspectivas algo que vai ser muito melhor do que se eu estivesse fazendo sozinha [...] a gente tem que incentivar sim, só esbarro, muitas vezes, na falta de capacidade de execução mesmo, de envolvimento, a gente esbarra na limitação operacional. Eu tenho incentivado o envolvimento e a participação para que eles possam estar cada vez mais juntos e envolvidos com as ações do programa, mas esbarra na limitação, tem o tempo e na condição de trabalho, e no número reduzido diante do tamanho do programa que nós temos, né? [...] se a gente tem as pessoas envolvidas, a gente vai enriquecer [...] tem visões diferentes, mais abertas, que a gente vai incorporando as sugestões.

**Coordenadora (45'00"):** - Eu esbarro em algumas resistências também, né, fazer uma vez por mês, fechar a secretaria, para a gente fazer só o trabalho interno, fazer uma discussão, uma rodada de conversa [...] também do lado pessoal, né? [...] mas das poucas vezes que eu fechei a secretaria, eu recebi reclamação da ouvidoria [...] então é questão da cultura organizacional, uma visão muito individualista, meus interesses aqui direto, uma visão muito conservadora de que, você é técnico tem que estar o tempo todo com sorriso e batendo carimbo e atendendo as pessoas, não tem uma outra perspectiva, né?

O último ponto abordado na sessão foi a proposta de criação de um boletim informativo, com o objetivo de melhorar a transparência de trabalhos, atividades e outras ações desenvolvidas programa:

**Coordenadora (37'40"):** - Fazer um boletim informativo mensal do nosso programa, para compartilhar o que a gente já faz e dar visibilidade institucional, [...] pesquisas em andamento, palestras [...] questões culturais artísticas, didáticas [...] tem uma possibilidade, principalmente porque o nosso programa é muito grande, de compartilhar um pouco do que a gente anda fazendo [...] isso também tem um outro lado que é favorecer o relatório qualitativo da sucupira.

O material coletado nesta entrevista trouxe dados mais refinados sobre a governança do programa e a preocupação que a Coordenadora demonstrou com a inovação de práticas organizacionais no âmbito do PPGE contextualizadas com a internacionalização, demonstrando que a gestão do programa já possui um entendimento claro sobre as categorias discutidas, mas que são necessárias ações para melhorar o planejamento, bem como sua execução.

### *Triangulação dos dados gerados*

Correlacionamos o grupo (3.2), a planilha (3.3) e a entrevista (3.4), de modo que a triangulação dessas informações ajudaram a compreender o fenômeno da internacionalização na perspectiva de indivíduos do PPGE e, além disso, viabilizar um diagnóstico para indicar um

direcionamento para que os gestores do PPGE possam elaborar o planejamento de estratégias baseado no relato de sua comunidade, que inclui tanto dados e informações operacionais como acadêmicos, e até ideológicos, dependendo da perspectiva da leitura que o gestor lançar sobre esse objeto. Dessa maneira, o processamento interpretativo dos dados obtidos no grupo, planilha e entrevista foi dividido em três passos:

-Triangulação dos resultados obtidos no grupo de discussão, na atividade (planilha) e na entrevista.

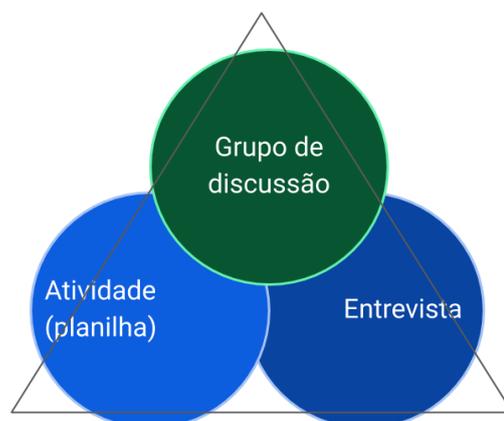
-Análise geral das significações sobre a internacionalização no contexto do PPGE;

-Análise final com a relação entre os conceitos governança, cultura organizacional e internacionalização, e os resultados da triangulação.

Os diversos desafios identificados e cruzados para a internacionalização, claramente se relacionam com o significado e à utilidade que cada grupo percebe na internacionalização. Algumas das percepções imediatas sobre a triangulação realizada demonstram que gestores têm buscado maior organização e autonomia para executar a governança e fazer a gestão, enquanto as demandas dos alunos são por um melhor esclarecimento e divulgação de informações e oportunidades e, por fim, o grupo dos técnicos têm se preocupado em formas de dar dinamicidade, eficiência e eficácia em processos no âmbito da internacionalização.

Grupo, atividade e entrevista (triangulação)

Figura 7: Triangulação.



*Grupo de discussão*

As categorias discutidas pelo grupo foram essenciais para gerar novos dados, chamados de subcategorias, que emergiram ao longo da sessão de grupo e reforçaram a relação de interdependência entre a governança e a cultura organizacional para viabilização da internacionalização no PPGE. A discussão permitiu obter uma visão aproximada do fenômeno da internacionalização no PPGE e, com isso, perceber subcategorias como pontos relevantes para a condução do processo, que foram comentadas e ilustradas com trechos de falas produzidas durante a sessão.

A partir dessa percepção do fenômeno, e com o objetivo de dar fluxo à internacionalização como um processo institucional, é ressaltada a necessidade de elaborar o planejamento estratégico, visando a inovação de práticas organizacionais no PPGE, como resposta às necessidades apresentadas no diagnóstico e em observação da missão e valores da UnB.

As falas dos participantes sintetizaram o reconhecimento de que é preciso melhorar a governança do programa, iniciando pela elaboração do planejamento de estratégias e ações colaborativas, contando com o empenho das linhas de pesquisa, TAE e alunos nos espaços de discussão formais que já existem.

As falhas na comunicação entre DPG, PPG, inter programas e alunos precisam ser corrigidas, no que se refere principalmente à disponibilização de informações aos alunos sobre oportunidades e recursos para a publicação de artigos e apresentações de trabalhos em eventos internacionais.

A participação dos TAE na gestão e em ações de internacionalização foi justificada pela falta de tempo e identificação com o processo, além disso, existem sérias dificuldades na gestão de editais de internacionalização, em relação ao cumprimento de prazos e documentos exigidos, que precisam ser revistas.

Os participantes compartilharam da opinião de que é necessário discutir mudanças na cultura como uma forma de inovar práticas que favoreçam a internacionalização.

Existem desafios para a internacionalização do programa e é urgente a criação de uma agenda para discutir e elaborar o planejamento de estratégias e ações, com base na gestão organizacional para identificar e inovar práticas administrativas e acadêmicas, que constituem a cultura organizacional do PPGE. É possível ver de forma concreta que internacionalizar

envolve uma série de práticas organizacionais que atuam de forma conjunta, envolvendo a publicação, a busca por parcerias para colaborações internacionais, a inovação curricular e pedagógica, que estão entrelaçadas com práticas acadêmicas, administrativas, de planejamento de ações, recursos, mudança organizacional, entre outras, que corroborem para proporcionar a troca de experiências, formulação de conceitos e elaboração de produtos sociais no âmbito do programa.

A formalização desse novo cenário demanda que as pessoas tenham acesso mais dinâmico às informações técnicas e acadêmicas, como ações de internacionalização, de esclarecimento, conscientização e compartilhamento de valores para que novas práticas possam ser criadas para impulsionar uma internacionalização ativa no microambiente do PPGE.

Na organização do PPGE foram percebidas práticas relacionadas à governança e à gestão organizacional, contudo é preciso aprofundar na interdependência dessas práticas para dar fluidez e criar uma estrutura sustentável do processo de internacionalização. A característica apresentada de democratização e compartilhamento de responsabilidades no processo decisório no PPGE demonstra claramente um discurso de mudança, necessário para o envolvimento e participação de sua comunidade para dar qualidade e transparência aos processos administrativos e acadêmicos que viabilizam a produção científica do programa, expandindo assim, seu campo de atuação e o impacto regional/local, esperado pela instituição, Estado e sociedade.

A articulação entre o Plano de Internacionalização da UnB e as unidades acadêmicas ocorre também por meio das coordenações de internacionalização (UnB, plano de internacionalização, 2018, p. 20). Dessa forma, a Faculdade de Educação conta com um assessor, integrante do quadro de docentes da própria FE, responsável pela liderança em assuntos de internacionalização da unidade. Apesar de uma destacada participação na discussão com o grupo, a atuação dessa liderança acadêmica não tem alcançado o reconhecimento e permeabilidade para auxiliar no planejamento estratégico de internacionalização do PPGE, como temos visto, percebido pela falta de afinidade entre o Assessor e a Coordenadora adjunta, que apesar de concordarem em alguns pontos, não foi demonstrada nenhum tipo de ação conjunta previamente planejada.

Ressalta-se, portanto, que a atuação de lideranças na implementação do processo de internacionalização é essencial na captação de demandas, elaboração de soluções, relatórios, compartilhamento de valores do processo etc. O reconhecimento de indivíduos que exercem

funções estratégicas é um ponto de interesse do próprio PPGE para auxiliar na implementação do processo, desde a fase do planejamento de estratégias.

A realização da sessão de discussão tornou possível um momento de compartilhamento de conhecimentos, experiências e frustrações dos participantes de modo que cada um pode internalizar os discursos e reavaliar suas práticas organizacionais e desafios pessoais para a internacionalização do PPGE.

### *Atividade*

A segunda fonte se tratou de uma atividade (planilha) elaborada especificamente para que os indivíduos que participaram do grupo pudessem simular uma situação de planejamento de estratégias para inovação de práticas organizacionais em cada segmento (professor, aluno e TAE), partindo de perspectivas e necessidades individuais.

O grupo de discussão teve uma boa contribuição para a execução da atividade, o que pôde ser visto no preenchimento da planilha, em que todos conseguiram fazer uma ligação com a narrativa desenvolvida no grupo e, com isso, expor suas próprias demandas, conforme atuação de cada segmento no PPGE (acadêmico, administrativo e da gestão), além de sugestões de inovações e estratégias para implementar novas práticas organizacionais acadêmicas, administrativas e gestoras.

### *Entrevista*

A terceira fonte foi obtida por uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora do PPGE, que falou de suas percepções sobre o relacionamento da governança e a cultura organizacional para a internacionalização do PPGE. Esse material passou por um processamento de dados que envolveu a transcrição e análise das categorias (governança, cultura organizacional e internacionalização) discutidas pela gestora.

A Coordenadora expressou conhecimento das estratégias e ações do plano de internacionalização da UnB e do Programa CAPES PrInt, abordou pontos que precisam de maior atenção no PPGE e apresentou estratégias, com ações para promover melhorias no

processo de internacionalização do programa, como o fluxo de informações, incentivos para envolver a comunidade.

Diversas das propostas ainda não foram colocadas em prática, de modo que não foi possível verificar o desempenho do planejamento estratégico do PPGE. Mas foram relatados desafios diagnosticados pela gestora, visto que o trabalho que vem sendo desenvolvido pela gestora é o de execução do projeto de internacionalização (aprovado na gestão anterior), de maneira que as ações planejadas são para ajuste, dentro das competências da equipe gestora do programa.

Há uma correlação estabelecida com a atividade e o grupo de discussão, que se refere às demandas apresentadas, que destacaram a dificuldade de realizar a gestão administrativa devido ao tamanho do programa, à diversificação de linhas de pesquisa e ao reduzido efetivo de TAE, que lida com a gestão de informações e de processos relacionados à internacionalização.

### *Significação*

A institucionalização da internacionalização na UnB, compreende suas principais atividades de ensino, pesquisa e extensão, que envolvem locais, processos administrativos e acadêmicos, pessoas, valores, crenças, mitos e práticas, e inúmeros outros elementos. De modo que foi considerado de suma importância perceber a internacionalização como um processo de grandes proporções e que gera necessidade de ressignificar os diversos espaços da universidade, pessoas e as novas condições para o trabalho docente, discente e técnico, se tratando portanto, de uma mudança organizacional (ou institucional), com impacto nas práticas organizacionais que constituem a cultura organizacional de cada espaço da instituição.

É possível compreender as mudanças que a internacionalização pode provocar na instituição fazendo uma leitura atenta do plano de estratégias da UnB (mais amplo que o PrInt, direcionado apenas para PPGs), mas além disso, é preciso que cada PPG realize seu próprio diagnóstico no intuito de encontrar desafios para a internacionalização que possam ser discutidos de forma participativa e assim colaborar com o planejamento de estratégias e ações para criar soluções aos desafios diagnosticados.

Durante as sessões com o grupo e a Coordenadora, foi possível perceber como os indivíduos significaram a internacionalização naquele momento. Portanto, trazer essas informações serviu tanto para atender o objetivo deste trabalho (significação), como um elemento essencial para compor o pré-diagnóstico da internacionalização do PPGE.

A tabela de significações (Quadro 6) foi construída a partir da observação do material transcrito, em que foram destacados e constituídos em significados os termos considerados centrais para a internacionalização do PPGE.

Quadro 6: Significações.

	Síntese dos relatos	Significações
Coordenadora	Elaborar o planejamento, redefinir metas, melhorar envolvimento para permanência do processo, envolver linhas de pesquisa, programa grande e fragmentado, descentralizar gestão, co responsabilizar pela gestão e resultados, compartilhar experiências e sugestões, valorizar iniciativas, articular tema sustentabilidade, afinidade pessoal, reduzir limitação e resistência da língua, alunos interessados, incluir alunos interessados nos projetos aprovados, participar e colaborar em redes, reconhecimento institucional, organicidade processual, recepção de estrangeiros, neutralidade, compartilhar experiências, perder identidade, incentivar adequação no currículo, exigir proficiência em inglês, formar em gestão, avaliar impacto internacional, formar pesquisadores para competição, ferramentas de pesquisa em rede, <i>mendeley</i> , elaborar texto em revistas de impacto, incentivar iniciativas de docentes e discentes, formar rede com comunidade interna e externa, atividades complementares obrigatórias, preencher lattes, lançar boletim informativo, incluir todos os segmentos, limitação de tempo e condições de trabalho, resistências da comunidade para organizar secretaria.	A coordenadora vê a internacionalização, na perspectiva do gestor, em que reconhece que a internacionalização como um processo institucional, mas que sua implementação depende do envolvimento da mudança e inovação de práticas organizacionais de professores, alunos e técnicos. São reconhecidos desafios causados pela falta de esclarecimento, e a falta de uma cultura de trabalho em rede que inclui o trabalho colaborativo e participativo. Esses desafios estão relacionados com a alta fragmentação por ser um programa grande com linhas de pesquisa diversificadas.
Coordenadora adjunta	Gestão de editais, recursos, sistemas, governança hierarquizada, falta de integração de sistemas, canais de comunicação precários, organização e participação problemática, esclarecer metas, diversidade dificulta gestão e identidade, pouca autonomia para gestão de recursos, dificuldade operacional, pouca reciprocidade e confiança, desorganização dos alunos, técnicos ocupados com trabalho burocrático, gestão de processos deficiente, pouca	Para a Coordenadora adjunta, a internacionalização já é uma prática do PPGE, com ações esporádicas de mobilidade e colaboração em pesquisas no cenário internacional. Foi considerado que a institucionalização da internacionalização apresenta problemas como a hierarquização desse processo, que burocratiza o acesso a recursos e autonomia para investimento na construção de redes de pesquisa. Foram encontrados problemas internos como a baixa participação de alunos e técnicos nos espaços decisórios. Afirma que entre os professores é preciso

	reciprocidade em publicações, discurso e língua, pouco foco na experiência, pouca produção de conceitos, reconhecimento e valorização da crítica, compartilhamento de valores e comportamentos, falta de plano de ação, falta de agenda para discutir cultura organizacional	uma mudança de atitude como a valorização da crítica, compartilhamento de valores e comportamentos. Em relação às publicações, afirma que há deficiência em relação à língua inglesa e na prática discursiva. Por fim, reconhece a necessidade de criar uma agenda para discussão da gestão organizacional como forma de construir um planejamento de estratégias para internacionalização.
Aluna 1	Romper com a cultura, isolamento da PPGE, pouca discussão sobre internacionalização, formação, postura, cultura de internacionalização, pouca informação sobre acesso a recursos, perda de oportunidades, incentivo utilização de tecnologias para internacionalização em casa (web conferência e EaD), além da mobilidade, internacionalização como ruptura, construção de plano de trabalho, reconhecimento de lideranças, editais UnB burocráticos, incentivar trabalho colaborativo entre alunos, burocracia prejudica experiência, melhorar recepção de estrangeiros	A doutoranda afirma que o programa vem saindo de uma situação de isolamento internacional, mas aponta que ainda persistem problemas como a falta de informação sobre fontes internas e externas de recursos que fomentam práticas internacionais. Ressalta ações para internacionalização em casa, como uma forma de incentivo à prática colaborativa e o estabelecimento de redes. A aluna aponta que a burocracia processual tem prejudicado a experiência internacional e que há necessidade de melhorar a recepção de estrangeiros como uma prática de reciprocidade.
Aluna 2	Burocracia prejudica experiência, trocas, construção de redes, foco na experiência e produção acadêmica, cima pra baixo, o que é? Como funciona?	A segunda doutoranda ressalta a burocratização de processos como elemento prejudicial para experiência acadêmica e construção de redes colaborativas internacionais. Além disso, chama atenção para a falta de esclarecimento sobre a internacionalização.
TAE	Problemas na gestão de editais, programa grande, pouco efetivo, editais burocráticos, pouca identificação com a internacionalização, falta de tempo, pouca experiência com ambiente internacional, baixa competência linguística, desinformação, divulgação de fomento e exames, cultura brasileira burocrática e hierárquica, informações sobre a internacionalização	A TAE demonstra uma compreensão da internacionalização por meio de uma análise do trabalho administrativo que não tem alcançado a eficiência esperada, por causa de uma desarticulação com órgãos superiores e Inter programas em relação ao fluxo de informações necessárias. O baixo envolvimento dos TAE se deve a problemas motivacionais, relacionados ao grande quantitativo de processos pelo tamanho do PPGE, e falta de incentivo e experiência internacional.
Assessor	Desafios, burocracia nos editais, consultoria, práticas, dificuldades em conceituar, publicação, língua, <i>ranking</i> , formação, assimilar práticas, produzir conceitos, colaborar, dar crédito ao colaborador, preencher currículo, práticas individualistas, boa vontade, identificar competências.	O Assessor convidado percebe a internacionalização do PPGE como um processo que exige a formalização e esclarecimento desse conceito para que cada membro da comunidade do programa possa desempenhar especificamente seus papéis atribuídos. Demonstrou que a internacionalização está atrelada à visibilidade das publicações em rankings internacionais, e que para isso é necessário foco para o desenvolvimento de competência linguística e discursiva, produção de conceitos, e atribuição de créditos em para dar visibilidade às colaborações. No entanto, ressaltou que é necessário vencer o desafio de melhorar a comunicação e recepção de estrangeiros.

### *Conceitos e percepções*

Morosini demonstrou a governança como uma ferramenta dinâmica, capaz de auxiliar a gestão em questões como a adaptação internacional e a gestão de convênios interinstitucionais que demandam um planejamento estratégico eficiente. Nesse sentido, e de acordo com Torres e Kerbauy (2019, p. 7) é preciso que a equipe gestora do PPGE (que também é responsável pela governança do programa) formalize e divulgue o planejamento de estratégias e ações, contendo as metas e objetivos do programa apoiados na missão da UnB e nas necessidades de sua comunidade.

Esse tipo de ação também serve de incentivo para que sejam identificadas pessoas com perfis de atuação para auxiliar na capilarização da internacionalização dentro do programa de acordo com o que foi colocado por Stallivieri (2017, p. 24) e com o objetivo de dar fluidez à internacionalização como um processo contínuo e sustentável de modo que o trabalho que vem sendo realizado não seja desperdiçado como alertou Knight (2004, p. 27).

A internacionalização, segundo Lopes, Valentim e Fadel (2014, p. 269) pode apresentar problemas diversos em relação à adaptação de valores internacionais. Questões técnicas com a formalização de convênios, não parecem ser um problema no PPGE, mas a execução dessas parcerias, colaborações e reciprocidade são pontos de maior atenção percebidos como questões mais ligadas com a ética e a competitividade como abordou Knight (2004, p. 26).

A cultura organizacional não deve ser vista como um recorte estático, mas sim pela consideração de fatores históricos que explicam sua formação (Carrieri, 2002, p. 11), dessa forma, mesmo que neste trabalho tenha se abordado a ação das lideranças como agente para a mudança cultural, é possível perceber que a cultura existente no PPGE resulta de seu longo processo de formação, que reúne perspectivas bastante diversificadas sobre o significado da internacionalização, o que dificulta a ação direcionada e conjunta. Isso não quer dizer que o programa não tenha condições de alcançar uma melhor nota no sistema avaliativo da CAPES, em relação à sua gestão nesse processo. Mas sugere que no PPGE podem ser encontrados maiores desafios do que em programas menores e mais organizados, com objetivos comuns e compartilhados em relação aos objetos pesquisados, posicionamentos e culturas estabelecidas.

As informações criadas a partir da triangulação dos dados coletados viabilizaram a criação de um pré-diagnóstico sobre a internacionalização do PPGE:

Figura 8: Esboço do diagnóstico da internacionalização no PPGE.



Aqui foram revelados (na visão dos próprios integrantes do programa) alguns dos desafios para a governança do programa, e que demandam atenção dos gestores para a elaboração (em conjunto com as lideranças) do plano estratégico, que deve conter, além das metas, objetivos e ações para a comunidade, ações pontuais específicas para identificar e chamar lideranças para a atuação como multiplicadores e facilitadores do processo de internacionalização:

O diagnóstico elaborado a partir das necessidades apresentadas pelos participantes na discussão leva a conceber a internacionalização como um processo inevitável e que é parte do desenvolvimento institucional das universidades brasileiras, sendo um elemento intrínseco às atividades acadêmicas e administrativas do PPGE.

#### 4. Considerações finais (artigo 2)

É possível afirmar que o programa reúne linhas de pesquisa com objetivos distintos e isso trava o processo de internacionalização em aspectos relacionados à percepção que professores e alunos têm do assunto. Apesar de que muitos dos professores tenham vivenciado a experiência internacional em algum momento de suas carreiras, a falta de consenso no PPGE, entre as linhas de pesquisa impede que mais alunos se beneficiem de ações planejadas por meio da política institucional vigente.

A equipe gestora busca intervir nesse descompasso com proposta de elaborar um planejamento com estratégias de incentivo e esclarecimento, para que todos possam entender e discutir a internacionalização dentro das temáticas propostas pela universidade. Mas todo esse trabalho é visto ainda dentro de um ambiente demasiadamente burocrático em que os programas não encontram a autonomia necessária para implementar ações de internacionalização. Tendo que lidar com entraves administrativos como o excesso de editais, prazos, documentações e baixo fluxo de informações, a gestão do processo não encontra a fluidez necessária para envolver TAE, alunos e professores em processos de planejamento e decisórios.

O estudo da administração e da gestão no setor privado possui uma grande amplitude, por ser mais antigo que os estudos organizacionais na gestão pública, mas deram base para a que gestores públicos pudessem aperfeiçoar o ciclo produtivo de produtos e serviços resultantes da relação com a sociedade e entidades não governamentais. Esse processo de evolução na administração pública permite que as Universidades Federais tirem maior proveito de sua autonomia garantida, porém não independente do Estado, que não deve se eximir de sua função provedora e democrática. Nas universidades, portanto, a gestão é realizada prioritariamente por professores, se tornando uma forma de gestão mista que tem foco no ensino, na aprendizagem, na pesquisa na extensão e na própria gestão de seus processos, que envolvem múltiplos atores, em diversos direcionamentos. Nesse sentido, os gestores de PPGs precisam acumular saberes diversificados que englobam seus objetos de estudo e conhecimentos administrativos. Assim, precisam aprofundar em formas de gestão que tratam do planejamento estratégico e da gestão organizacional para que possam lidar de maneira mais fluida com os processos institucionais, que demandam profundas mudanças organizacionais nos programas.

Os TAE que atuam no PPGE sintetizaram os posicionamentos de professores e alunos, demonstrando que o processo de internacionalização ainda é marcado pela descentralização de informações e falta de capilaridade das ações contidas nos editais e políticas institucionais. A internacionalização, como um fenômeno, é um conceito ainda centralizado nos professores, e isso foi percebido durante a sessão de grupo em que alunos e TAE buscam a compreensão da internacionalização como um conceito, além de um conjunto de práticas organizacionais envolvidas em processos de publicações e mobilidade.

Dito isso, o processo de internacionalização precisa ser entendido de forma ampla, incluindo a crítica, pois altera mitos, crenças, comportamentos, valores pessoais e institucionais que são compartilhados no desenvolvimento dos programas. Assim, lidar com a gestão da

cultura organizacional como uma atividade estratégica inserida no planejamento, implica identificar e quebrar paradigmas conceituais que impedem a inovação de práticas organizacionais, para ampliação do poder de contribuição e mudança social.

Sobre as características técnicas do estudo, vale também fazer alguns apontamentos sobre o rigor, aplicabilidade e confirmação envolvidos.

O rigor da pesquisa pode ser identificado na relação de dependência (Sampieri, *et al*, 2014, p. 454) entre as categorias governança, cultura organizacional e internacionalização, como um meio de se conduzir processos institucionais dentro de PPGs.

A credibilidade do estudo (Sampieri, *et al*, 2014, p. 455) foi um item constantemente buscado e que pode ser observado na profundidade e caráter técnico dos discursos desenvolvidos tanto no grupo como na entrevista individual, que envolveu a estruturação do roteiro e o desenvolvimento das atividades propostas aos participantes.

A aplicabilidade dos resultados alcançados se refere à capacidade de gerar dados, transformar em informações e com isso, a transferência do saber gerado (Sampieri, *et al*, 2014, p. 458) no decorrer da pesquisa. Nesse caso, realizar os procedimentos de coleta e análise com destaque para a triangulação dos dados, discussão das percepções individuais e de cada categoria, para então chegar a um pré-diagnóstico, foi uma atividade simbólica, mas que pode auxiliar a governança do PPGE e de outros PPGs, na condução da gestão organizacional empregada em situações como a internacionalização.

Finalizando, a triangulação tanto das categorias como das formas de coleta que envolveram as entrevistas de atores-chave do processo de internacionalização e atividade prática nesse estudo, são elementos de confirmação do estudo, que reforçam a credibilidade, e acima de tudo os resultados alcançados (Sampieri, *et al*, 2014, p. 459).

## Referências (artigo 2)

- Almeida, O. C. de S. de, & Souza, E. C. L. de. (2011). A influência da cultura nas práticas organizacionais: estudo de caso na universidade aberta do Brasil. *EnGPR*, 1–17. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR183.pdf>
- Borges, L. F. F., Villar, J. L., Weller, W. [orgs] (2018). *FE 50 anos – 1966 – 2016: Memória e registro da história da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília*. Brasília. UnB.
- Callejo, J. (2002). Observación, Entrevista y Grupo de Discusión: El silencio de tres. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5). Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/170/17076504.pdf>
- Carrieri, A. de P. (2002). A cultura no contexto dos estudos organizacionais: Breve estado da arte. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 6(1), 20–23. Retrieved from <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/265>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. da C. C., & Cisne, M. do C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(2), 271–280. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000200008>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill
- Hostins, R. (2006). Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. *Perspectiva*, 24(1), 133–160. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v. 8, n. 1.
- Knight, J., & De Wit, H. (2018). Internationalization of higher education: Past and future. *International Higher Education*, 95, 9–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10715>
- Lopes, E. C., Valentim, M. L. P., & Fadel, B. (2014). Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. *FAMECOS*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2014.1.13830>
- Ludke, M., André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Minayo MCS. (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21ª ed. Suely Ferreira Deslandes, Otavio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (Orgs.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Morosini, M. (2017). Internacionalização da educação superior. 40(3), 288–292. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.00000>
- Romero, Arnaldo. (2011). O Sentido da Reforma: o estatuto da universidade de Francisco Campos em um Brasil em transição. In: *Anais eletrônicos da X Jornada do HISTEDBR*. Campinas: HISTEDBR. [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/jornada/jornada10/trabalhos.html](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada10/trabalhos.html)
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Santos, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.

- Stallivieri, L. (2017). Compreendendo a internacionalização da educação superior. *Revista de Educação Do Cogeime*, Ano 26(50), 15–36. Retrieved from <https://www.redemetodista.edu.br/revistas/revistas-cogeime/index.php/COGEIME/article/view/729/648>
- Torres, A. P., & Kerbauy, M. T. M. (2019). Um olhar estratégico para a gestão educacional: uma análise dos contornos gerenciais propostos pela reforma do Estado. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 23(1), 6–30. <https://doi.org/10.22633/rpge.v23i1.12115>
- Weller, W. (2006). Grupos de discussão na pesquisa com adolescentes e jovens: aportes teórico-metodológicos e análise de uma experiência com o método. *Educação e Pesquisa*, 32(2), 241–260. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022006000200003>

## Documentos

- CAPES. (1965). Definição de cursos de Pós-Graduação. Recuperado de <https://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Parecer-977-1965.pdf>
- CAPES. (2017). Programa Institucional de Internacionalização – CAPES-PrInt. EDITAL n°. 41/2017. Recuperado de <http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/10112017-Edital-41-2017-Internacionalizacao-PrInt-2.pdf>
- DOU. (1931). Diário Oficial da União. Decreto 19.851 de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>
- DOU. (1951). Diário Oficial da União. Decreto n° 28.741 de 11 de julho de 1951. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-norma-pe.html>
- DOU. (1961). Diário Oficial da União. Lei n° 3.998 de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3998-15-dezembro-1961-376850-publicacaooriginal-1-pl.html>
- PPGE. (2017). Resolução PPGE n° 13/2017. Regulamenta o Programa de Pós-Graduação em Educação stricto sensu da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Recuperado de <http://www.fe.unb.br/images/pos-graduacao/REGULAMENTOPPGE2017.pdf>
- UnB. (2017). Planejamento Institucional da Universidade de Brasília (UnB) para o ciclo 2018-2022. Projeto executivo. Recuperado de [http://www.planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&catid=181&Itemid=803](http://www.planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=31&catid=181&Itemid=803)
- UnB. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018-2022. Recuperado de [http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=791](http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=791)
- UnB. (2018). Plano de Internacionalização 2018-2022. Recuperado de <http://www.int.unb.br/br/institucional/plano-de-internacionalizacao>
- UnB. (2017). Programa Simplifica UnB. Ato da Reitoria n°. 0020/2017. Recuperado de <https://atom.unb.br/index.php/ato-gre-0020-2016>

- UnB. (2018). Relatório parcial de Autoavaliação Institucional - Ano Base 2017 (Triênio 2017-2019). Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=815](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=815)
- UnB. (2018). Relatório de autoavalição institucional. Universidade de Brasília. Retrieved from <http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio-de-Autoavaliacao-Institucional---2017---FINAL.pdf>
- UnB. (2019). Relatório de autoavalição institucional. Universidade de Brasília. Retrieved from [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=862:relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2018&id=91:autoavaliacao-institucional&Itemid=674](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=862:relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2018&id=91:autoavaliacao-institucional&Itemid=674)
- UnB. (2019). Relatório final de Autoavaliação Institucional - Ano Base 2018. Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio\\_de\\_Autoavaliacao\\_Institucional\\_-\\_2018\\_publicado.pdf](http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/autoavaliacaoinstitucional/Relatorio_de_Autoavaliacao_Institucional_-_2018_publicado.pdf)

## (Produto)

# **Título: Curso para implementação de processos de internacionalização em Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília**

Higo Figueiredo dos Santos  
Universidade de Brasília

## **Resumo**

Este tópico ilustra o produto técnico derivado da revisão teórica e da pesquisa realizada, como forma de intervenção na realidade dos Programas de Pós-Graduação da Universidade de Brasília para a implementação do processo de internacionalização.

Elaborar ações de formação de professores, alunos e técnicos-administrativos para melhorar o fluxo do processo de internacionalização em PPGs é um desafio para a governança e a gestão organizacional da Universidade de Brasília. As ações devem promover além do conhecimento teórico, a experiência como forma de melhorar o desempenho pessoal em atividades desenvolvidas em PPGs da Universidade de Brasília. Neste trabalho, gerado a partir de reflexões e conclusões sobre o processo de internacionalização, foi possível desenvolver o esboço de uma ação que tem como estratégia melhorar a internacionalização, por meio de estudos teóricos e práticos. No entanto, é preciso reconhecer que existem desafios como a falta de interesse no tema e a disponibilidade para a realização de cursos institucionais de capacitação ou formativos. Como resultado foi apresentada uma ação voltada para a internacionalização de PPGs com potencial de melhorar o desempenho de pessoas e processos institucionais.

**Palavras-chave:** Governança. Cultura organizacional. Internacionalização. Pós-graduação.

## **Abstract**

This topic illustrates the technical product derived from the theoretical review and research conducted as a way of intervening in the reality of the Graduate Programs of the University of Brasilia for the implementation of the internationalization process.

Developing training for teachers, students and administrative technicians to improve the flow of the internationalization process in PPGs is a challenge for the governance and organizational management of the University of Brasilia. Actions should promote beyond theoretical knowledge, experience as a way to improve personal performance in activities developed in PPGs at the University of Brasilia. In this work, generated from reflections and conclusions about the internationalization process, it was possible to develop the outline of an action that has the strategy of improving internationalization, through theoretical and practical studies. However, it must be recognized that there are challenges such as lack of interest in the subject and availability to undertake institutional training or training courses. As a result, an action aimed at internationalizing PPGs with the potential to improve individual performance and institutional processes was presented.

**Keywords:** Governance. Organizational culture. Internationalization. Postgraduate studies.

## **Introdução**

A implementação de processos de internacionalização em Programas de Pós-Graduação exige uma visão crítica e holística desse processo. Nesse sentido, o planejamento de melhorias administrativas, organizacionais e formativas é essencial para a atuação de gestores, professores, técnicos-administrativos e alunos (todos membros da comunidade acadêmica do PPGE) na implementação de processos institucionais. Nesse sentido, é preciso que o processo de internacionalização esteja atrelado às iniciativas institucionais como uma forma de apoio à gestão de PPGs.

As principais ações propostas para a internacionalização de PPGs foram disponibilizadas no Plano de Internacionalização da UnB e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A implementação dessas ações tem potencial para promover melhoria organizacional de PPGs, nas atividades de governança, administração e gestão organizacional e processual nos programas. O esclarecimento da internacionalização, bem como das propostas institucionais é uma forma de melhorar a permeabilidade e efetividade das ações planejadas.

## **Produto técnico**

### *Discussão*

O ambiente organizacional de PPGs de Universidades Federais se diferencia de outros espaços organizacionais da esfera pública. Os objetos pesquisados nesses locais envolvem tipos diversificados de práticas organizacionais, relacionamentos, parcerias e colaborações que impactam na perspectiva que indivíduos têm dos processos que são encaminhados em cada programa. Portanto, a internacionalização é um processo que demanda por espaços de formação, capacitação e debate sobre o tema.

PPGs geralmente buscam na internacionalização uma forma de ampliar suas redes de pesquisa além do território nacional por diversas motivações. Esses programas precisam de que a universidade disponha de cursos específicos que possam trazer informações e meios para

promover a sua internacionalização como um processo contínuo. O mapeamento de necessidades específicas, a busca por esclarecimento e soluções conjuntas são ações que podem ser concentradas em um curso com capacidade de assessorar esses programas.

### *Contextualização*

Na pós-graduação da Universidade de Brasília são ofertados 164 cursos, sendo 69 doutorados, 82 mestrados e 13 mestrados profissionais (UnB, 2017, p. 82). Com essa dimensão, a internacionalização da gestão administrativa se tornou um grande desafio para a UnB. Unificar a ação de professores/pesquisadores com as diretrizes institucionais (UnB, 2018, p. 27), é uma das saídas, porém é preciso criar meios que possibilitem o contato e a expansão da internacionalização nos PPGs.

Dentre os diversos elementos que integram a noção de internacionalização estão a governança, como meio estratégico e a capacitação, como suporte de nível organizacional (Ramos, 2017, p. 11). Ramos (2017, p. 19) apontou a falta de suporte administrativo e organizacional em instituições e departamentos como entrave para a implementação de processos de internacionalização em PPGs de universidades brasileiras.

Nesse âmbito, percebe-se a elaboração do Plano de Internacionalização da UnB como resultado da discussão com membros da comunidade universitária sobre suas necessidades. A materialização do plano possibilitou reunir necessidades de melhorias que já vinham sendo exigidas pelos PPGs, relacionadas à gestão administrativa e às práticas acadêmicas. No Quadro 6 é possível ver o levantamento de necessidades realizado para a composição do plano:

Quadro 6: Ações do plano de internacionalização 2018-2022.

Plano de internacionalização 2018-2022	Ações/necessidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistematização de dados</li> <li>-Material informativo</li> <li>-Reformulação da página da INT, matrícula online</li> <li>-Aplicativo informativo</li> <li>-Guia / boletim informativo para servidores técnico-administrativos, coordenadores, professores e estudantes</li> <li>-Simplificação de protocolos processuais</li> <li>-Infoteca</li> <li>-Delegação de Renovação de convênios para a INT</li> <li>-Mapeamento e simplificação de processos burocráticos</li> <li>-Oficinas de internacionalização</li> </ul>

- Criação da função coordenador de internacionalização em cada unidade
- Implementação de disciplinas e cursos em línguas estrangeiras
- Editais de bolsas
- Melhorias nos alojamentos
- Tutores e eventos para recepção internacional
- Mapeamento de redes
- Formação de grupo para integração regional
- Mapeamento de regiões e países estratégicos para colaboração
- Mapeamento de acordos
- Missões estratégicas
- Formação de parcerias nacionais para eventos internacionais

As estratégias no Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília foram lançadas após o Programa Institucional de Internacionalização (PrInt) ser publicado pela CAPES. O Programa estimulou que as universidades realizassem o próprio diagnóstico de internacionalização, contendo desafios e estratégias para a sua implementação. Foram destacados desafios como o multilinguismo, a integração entre as redes de pesquisa, a desburocratização e criação e disponibilização de espaços virtuais, como salas de videoconferência, para incentivo à prática de internacionalização em casa (UnB, 2018, p. 18).

Assim, também foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (PDI) do período 2018-2022 que, além de medidas amplas, também compartilha ações estratégicas junto ao plano de internacionalização citado. O PDI ressaltou a descentralização de processos para melhora desse fluxo nas secretarias de PPGs, entre diversas outras ações planejadas demonstradas a seguir:

Quadro 7: Ações do PDI 2018-2022.

PDI 2018-2022	Objetivos e propostas de melhorias para PPGs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de EaD (p. 56)</li> <li>- Integração graduação e extensão (p. 58)</li> <li>- Promoção da cooperação e parcerias internacionais em ciência e tecnologia em todas as áreas do conhecimento (p. 60)</li> <li>- Parcerias interinstitucionais Centro-Oeste, Norte e Nordeste (descentralização) (p. 60)</li> <li>- Matrículaweb (implantado em 2017) (p. 61)</li> <li>- Novos procedimentos, alinhamento com políticas da CAPES e MEC (p. 62)</li> <li>- Programa de internacionalização em Parceria com Extensão, Decanato de Pós-graduação (DPG), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) e Assessoria de Assuntos Internacionais (p. 65)</li> <li>- Ações e projetos de internacionalização em parceria com América Latina e Caribe (p. 65)</li> <li>- Ações afirmativas (p. 76)</li> <li>- Expansão e abertura de programas (p. 82)</li> <li>- Comissão para implementar a política de qualificação e internacionalização da formação universitária oferecida (p. 88)</li> <li>- Oferta de turmas de mestrado profissional para formação de servidores (p. 90)</li> <li>- Planejamento de ações e políticas de capacitação (p. 91)</li> <li>- Criação de política para utilização e compartilhamento de espaços físicos (p. 119)</li> <li>- Editais de mobilidade UnB / FAP (p. 165)</li> <li>- Atualização de sistemas (p. 196)</li> <li>- Mapeamento e diagnóstico (p. 211)</li> </ul>

Os Quadros 6 e 7 foram elaboradas com o propósito de ilustração (não analítico), reúnem propostas de ações institucionais identificadas nos planos de internacionalização e de desenvolvimento da UnB. Ambos os planos possuem ações capazes de auxiliar gestores nas atividades de governança e gestão organizacional dos PPGs. As propostas de criar comissões e ações de capacitação, incluindo a temática internacionalização, incentivam a construção de meios de auxílio para a formação e capacitação da comunidade universitária (não apenas gestores), para o desenvolvimento e inovação de práticas organizacionais gestoras, acadêmicas e administrativas, voltadas para o estabelecimento de uma cultura de internacionalização nos PPGs.

#### *Descrição do Produto técnico*

De acordo com a breve discussão e contextualização realizadas, foi possível perceber a existência de uma política de internacionalização que pretende promover uma profunda e esperada reforma na pós-graduação da UnB (além de outros espaços). A questão que se coloca aqui é de que se faz preciso formar e capacitar pessoas para que as mudanças estruturais possam viabilizar os processos pretendidos. Assim, o curso descrito aqui prioriza os PPGs, e foi idealizado para gestores, técnicos-administrativos, alunos e professores que atuem como colaboradores e lideranças no processo de internacionalização.

O foco é prestar um serviço de assessoria com esse curso, para que sejam desenvolvidas habilidades em gestão processual e organizacional para a internacionalização do PPG interessado. A disponibilização desse serviço deve trazer conhecimentos necessários para a internacionalização de PPGs, o que engloba a governança com foco na fase de planejamento estratégico, a cultura organizacional visando a inovação de práticas, além da própria significação da internacionalização na perspectiva de cada PPG.

A criação desse curso/produto buscou contextualizar a sua necessidade de elaboração com o conjunto de técnicas, o modo de implementação e manutenção do curso, em que disponibilizou-se o planejamento com detalhes de aspectos técnicos, físicos e de orçamento do ciclo de desenvolvimento do curso, e que também envolvem a concepção, implementação e avaliação por meio da experiência de usuário.

O detalhamento de etapas e conceitos necessários serão esclarecidos em oportunidade futura, por meio de planejamento mais específico do curso, da execução e análise de sua viabilidade e implementação.

### *Estrutura básica*

O curso consiste em um serviço de assessoria para internacionalização, realizado em três etapas: pré-diagnóstico, formação/capacitação e diagnóstico final. Será realizado um mapeamento de interesse para pré-inscrição dos PPGs. Após a formalização das inscrições, será criada uma agenda de visita nos cursos inscritos para início da ação. As etapas foram sistematizadas para uma melhor visualização do produto:

Quadro 8: Etapas do curso.

Etapa	Descrição	Objetivo
Diagnóstico inicial	O PPG indica um representante para preenchimento de um questionário sobre a internacionalização, nesse documento os cursos podem pontuar os desafios que têm encontrado e pontos que precisam de melhora.	O objetivo do questionário é mapear práticas e ações desenvolvidas no PPG antes do curso.
Ação de formação/capacitação	O PPG participante indica uma equipe de representantes, contendo gestor, aluno, técnico-administrativo para participar da ação.	Serão realizadas oficinas e minicursos temáticos (governança, cultura organizacional e internacionalização). O formato inclui leitura, produção textual, participação em videoconferências.
Diagnóstico final	Outro representante é indicado para preencher novo questionário, finalizando a ação.	Esse questionário deve ser aplicado em um período distante da realização da ação (entre 6 e 12 meses), seu objetivo é de comparar os diagnósticos e verificar se a ação foi efetiva, apresentando melhora na internacionalização por meio dos conteúdos trabalhados e sua atuação na gestão organizacional e governança.

### *Roteiro*

O roteiro de elaboração do produto/curso é um instrumento indispensável para visualizar as etapas de pré-produção, produção e pós-produção, descritas no quadro abaixo:

Quadro 9: Roteiro de elaboração do curso.

Roteiro			
	Pré	Produção	Pós
Geral	<p>Serão desenvolvidas habilidades para internacionalização por meio de curso realizado em ambiente virtual e presencial, guiado por plataforma digital. Para tanto, o programa demanda uma pequena equipe (membros da própria comunidade universitária) para estruturar o ambiente virtual, currículo e atividades presenciais, com disponibilidade para encontros mensais.</p> <p>-Serão levantados também recursos, locais físicos, elaboração de currículo básico e estruturação do ambiente virtual.</p> <p>- O local de funcionamento do curso são miniauditorias ou salas com mesa redonda e cadeiras.</p> <p>- Há também uma proposta de criação de um laboratório de mídias digitais dentro da Faculdade de Educação com recursos do Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional.</p>	<p>- As atividades serão concentradas em um laboratório de mídia digital, criado na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. A ambientação do curso também terá suporte em plataforma digital (tipo Google sala de aula) para formação de turmas, leitura e produção de texto, videoaulas produzidas exclusivamente para elaboração de soluções para a internacionalização de PPGs.</p> <p>- O curso pretende contribuir para melhorar processos de internacionalização. Nele serão abordados temas para discussão do processo no âmbito dos PPGs.</p> <p>- O planejamento de estratégias e ações para a internacionalização é uma atividade colaborativa, portanto, a prática será voltada para estimular o trabalho em grupo.</p> <p>- É esperado que o curso seja útil para estimular o desenvolvimento de habilidades para atuação de lideranças, com uma visão organizacional dos processos acadêmicos e administrativos do PPG.</p>	<p>A ação deve contar com um sistema de autoavaliação para que se possa obter <i>feedback</i> para melhorias na estrutura e conteúdo.</p> <p>-Essa etapa é considerada como um dos pontos altos do curso, visto que pretende produzir e fornecer dados sobre a internacionalização de setores de pesquisa. Esses dados poderão ser utilizados como indicadores para a elaboração de documentos como o PDI, e acompanhamento das políticas já implementadas na universidade.</p> <p>- Dessa forma, é possível perceber que o objetivo desse curso extrapola sua própria meta de melhoria de processos de internacionalização, com potencial para estimular a criação de uma cultura de internacionalização na comunidade universitária com lideranças preparadas e capazes de influenciar ações para a excelência na pesquisa.</p>
Mídias escritas	<p>- Os materiais utilizados no curso serão produzidos a partir de artigos científicos, documentos institucionais, entre outros (selecionados e indicados em parceria com o DPG e INT).</p> <p>-Os materiais utilizados podem envolver escrita e leitura dependendo da atividade realizada.</p> <p>-O material será coletado organizado e editado pela própria equipe. Parte dos textos será composta por publicações científicas que estimulem a criticidade dos cursistas em relação aos temas baseados em conceitos de</p>	<p>Não se aplica</p>	<p>- O material escrito, em formato de cartilha informativa, é o legado material para consulta de toda a comunidade da UnB.</p> <p>- O material terá um caráter informativo de dados reais sobre a internacionalização da UnB (histórico e desempenho), de</p>

	governança, internacionalização e cultura organizacional.		incentivo a difusão de princípios da governança pública na gestão e planejamento de processos, e por último, da importância de considerar a cultura organizacional como um aspecto necessário à gestão de processos. - O material se refere também à transparência de ações da universidade e como fonte técnica para estudos sobre a própria gestão universitária.
Audiovisuais	Para a viabilidade do curso é necessário de dispor basicamente de computador, data show, conexão à rede de <i>internet</i> por cabo e <i>wireless</i> , de equipamentos de áudio como microfones, mesa e monitores de áudio. Esses recursos são necessários para elaboração do próprio curso bem como de exposição do material criado em encontros presenciais. - Caso a proposta do laboratório de mídias se concretize na FE, o gasto com os equipamentos descritos não será necessário. - O conteúdo produzido e veiculado poderá ser originado (em parceria com a INT e DPG), a partir de material documental (publicações científicas) atualizado sobre os temas tratados relacionados à atuação dos cursistas, de forma que ficará a cargo da própria equipe a responsabilidade de coleta e edição. - Será criado também conteúdo de áudio e vídeo, por meio de recurso técnico de videoconferência, que pretende promover o contato com pesquisadores, alunos e técnicos-administrativos em temas relevantes ao curso.	Não se aplica	O material produzido, bem como bens materiais ligados a ele, fará parte do acervo patrimonial da UnB, sob responsabilidade da Faculdade de Educação, visto que são bens que podem ter uso compartilhado pela comunidade da FE, mesmo após a finalização da ação.
Mídias digitais	A utilização do computador para produção do material do curso demanda instalação de programas de edição de textos e audiovisual. Porém existem diversos softwares abertos ( <i>Scribus, Inkscape, Gimp</i> ), com licenças gratuitas que podem ser utilizados sem gerar gasto adicional para o desenvolvimento da ação, com a mesma qualidade no produto. -A operação tanto do computador como dos softwares ficará a cargo da equipe do curso, dispensando também contratação externa. -Programas utilizados também serão compartilhados entre os cursistas como uma forma de estimular o uso sustentável de ferramentas gratuitas que não gerem ônus para a instituição.	Não se aplica	O uso de softwares livres oferece o mesmo padrão de qualidade do que licenças pagas e deve ser estimulado dentro do curso, de forma que o aprendizado do curso também está ligado ao aprendizado à distância, como estímulo às ações de baixo custo e sustentáveis

Multi midiático	As mídias citadas estão inter-relacionadas no contexto do curso para provocar o envolvimento os cursistas de forma multidimensional para apresentar alguns dos diversos elementos presentes na implementação de processos institucionais na realidade dos PPGs.		O material utilizado e produzido no curso tem como uma de suas finalidades provocar o senso dos cursistas para o planejamento de mudanças organizacionais necessárias para o sucesso de determinados processos institucionais.
-----------------	---	--	--

### *Recursos necessários*

Para o desenvolvimento do produto é preciso descrever detalhadamente, de antemão, os recursos que serão utilizados para compor o orçamento, após a aprovação da ação. A tabela 14 foi construída como demonstrativo de recursos humanos, de consumo e custeio que serão empregados para o desenvolvimento do curso proposto.

Quadro 10: Recursos para o desenvolvimento do curso.

<b>Recursos</b>			
	Humanos	Consumo	Custeio
Descrição	Que tipo de compensação pode ser disponibilizada para a equipe envolvida no desenvolvimento do curso?	Bens não permanentes necessários para a execução.	Serviços de terceiros (caso necessário) e bens permanentes (indicar propriedade após finalização)
Gerais	Atividade de coordenação, planejamento, parceiros	Alimentos, materiais de escritório, como papel, canetas etc.	Livros e outros impressos
Mídias escritas	Revisor, tradutor, editor, diagramador	Materiais para a atividade escrita, como cartilhas impressas, divulgação.	Serviço de impressão
Mídias Audiovisuais	Atividades de audiovisual, captação e edição de entrevista, videoaula, palestra, seminário etc.	Materiais de audiovisual	Câmera, microfone, gravador, cartão digital, computador, software
Mídias Digitais	Atividades de produção digital, como utilização de software específico	Materiais de mídia	Servidor, cartão digital, computador, software
Multimídia	Atividades relacionadas à produção multimídia tem geral	Materiais envolvidos na atividade	Servidor, cartão digital, computador, software

### *Relatório*

Esse instrumento foi produzido para formalizar a proposta de criação do produto baseada em uma construção teórica que será desenvolvida caso a implementação do produto seja autorizada.

Quadro 11: Relatório do produto (modelo).

<b>Relatório</b>	
Apresentação	(Temática, objeto, objetivos, público-alvo e descrição sucinta da estrutura do relatório)
Justificativa	(Institucional, acadêmica, social)
Fundamentação teórica	
Dados sobre o produto ou plano de aplicação	(Memorial descritivo de especificidades da proposta como roteiro, fluxograma etc.)
Métodos e técnicas utilizados	-
Relatório de desenvolvimento	-
Exequibilidade, aplicabilidade e/ou viabilidade institucional / social	-

## **Considerações finais (Produto)**

O formato do curso (EAD), permite maior maleabilidade do conteúdo, bem como a formação de um memorial do curso contendo um acervo digital sobre discussões que tratam da implementação e o processo de internacionalização da atividade de Pesquisa na UnB.

É esperado que esse curso, por meio do material que será disponibilizado e das atividades que serão propostas, se torne um espaço para discussão crítica dos processos de internacionalização na UnB, com potencial de influenciar a pesquisa sobre a internacionalização entre os alunos, professores e TAE, além de reforçar habilidades em gestão para o planejamento de estratégias para lidar com mudanças e inovações em práticas organizacionais.

## **Referências (produto)**

- Ramos, M. Y. (2018). Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos. *Educação e Pesquisa*, 44(1), 161579. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201706161579>
- UnB. (2017). Plano de desenvolvimento Institucional 2018-2022 (PDI).
- UnB. (2018). Plano de internacionalização da Universidade de Brasília.
- PPGEMP. (2019a). Orientações para entrega da versão final dissertação do Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional. Recuperado de

<http://www.fe.unb.br/images/pos-graduacao/documentos/orientaes-para-verso-Final-Dissertao-PPGEMP.pdf>

PPGEMP. (2019b). Resolução nº2. Estabelece as orientações gerais para banca de qualificação do projeto parcial de trabalho de conclusão de curso e as orientações gerais para elaboração de trabalho final de conclusão de curso no âmbito do Mestrado em Educação – Modalidade Profissional (PPGEMP). Recuperado de <http://www.fe.unb.br/images/pos-graduacao/selecao/mestrado-profissional/2018/Resolucao-PPGEMP-02-2018.pdf>

## **Conclusão da Dissertação**

Podemos concluir que para dar permeabilidade ao processo de internacionalização nos PPGs, é preciso compreender de forma global esse fenômeno, envolvendo pessoas para discutir e planejar ações para definir os rumos do PPG. Mas sobretudo, é preciso entender que ampliar o impacto de determinado programa requer empenho de sua comunidade, de forma que a inovação de práticas organizacionais possa criar uma cultura de internacionalização inovadora. O objetivo geral proposto foi alcançando, demonstrando que cada grupo que compõe a comunidade do PPGE tem suas perspectivas, demandas e importância no decorrer do processo. Dessa forma, o primeiro artigo discutiu a gestão organizacional, como uma atividade da governança (planejamento estratégico), que define o processo de internacionalização de PPGs, e que também demonstra que práticas organizacionais inovadoras caracterizam e indicam o nível de internacionalização. Mas para promover essas mudanças, o segundo artigo foi fundamental ao abordar a perspectiva da comunidade sobre as mudanças que vem sendo propostas no âmbito da internacionalização e, além disso, identificar como as demandas individuais se inter-relacionam em torno de um objetivo comum a todos. Esse foi apenas o ponto de partida para que o programa possa realmente assumir a internacionalização como um objetivo favorável ao desenvolvimento do programa. O esboço do produto tem esse significado de criar diagnósticos e propor um autoconhecimento do programa, de modo que se possa oferecer uma atividade formativa para que gestores e líderes possam multiplicar os conhecimentos adquiridos e influenciar a inovação de práticas organizacionais por meio de ações e estratégias planejadas em conjunto.

## **Referências (introdução)**

Almeida, O. C. de S. de, & Souza, E. C. L. de. (2011). A influência da cultura nas práticas organizacionais: estudo de caso na universidade aberta do Brasil. EnGPR, 1–17. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR183.pdf>

- Fleury, Maria Tereza Leme. (1993). Cultura da qualidade e mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, 33(2), 26-34. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000200004>
- Torres, A. P., & Kerbauy, M. T. M. (2019). Um olhar estratégico para a gestão educacional: uma análise dos contornos gerencias propostos pela reforma do Estado. Revista on Line de Política e Gestão Educacional, 23(1), 6–30. <https://doi.org/10.22633/rpge.v23i1.12115>

## Documentos

- CAPES. (2017). Programa Institucional de Internacionalização – CAPES-PrInt. EDITAL n°. 41/2017. Recuperado de <http://www.CAPES.gov.br/images/stories/download/editais/10112017-Edital-41-2017-Internacionalizacao-PrInt-2.pdf>
- UnB. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (PDI). Recuperado de [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=94&Itemid=683](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=94&Itemid=683)
- UnB. (2018). Plano de Internacionalização 2018-2022. Recuperado de <http://www.int.unb.br/br/institucional/plano-de-internacionalizacao>

## Apêndices

Quadro 12: Lista de Apêndices.

	Documento	Link
1	Atividade prática	<a href="https://docs.google.com/document/d/1rST98KDly5H-jF6Bmysp2VgaV_Z8QFh8XNtFrTy4HW8/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1rST98KDly5H-jF6Bmysp2VgaV_Z8QFh8XNtFrTy4HW8/edit?usp=sharing</a>
2	Arquivo de áudio da entrevista individual	<a href="https://drive.google.com/file/d/1PPf4XID0xAU3Kr6yGdrrCv_Oig33PXBj/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1PPf4XID0xAU3Kr6yGdrrCv_Oig33PXBj/view?usp=sharing</a>
3	Arquivos do grupo de discussão	Vídeo (informativo) <a href="https://drive.google.com/file/d/1U9Tj-C2m8HeMHe1TXv_u5MTozAGBzIAk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1U9Tj-C2m8HeMHe1TXv_u5MTozAGBzIAk/view?usp=sharing</a> Áudio <a href="https://drive.google.com/file/d/1eOHF0dwc19CXs4QMq2IYvGZAm1tevMfG/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1eOHF0dwc19CXs4QMq2IYvGZAm1tevMfG/view?usp=sharing</a>
4	Cartão de temas (utilizado no grupo e individual)	<a href="https://docs.google.com/document/d/13XpuSz6M9XNKed_C_QnjqrjEW19Uylx7XCsjBLVmms/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/13XpuSz6M9XNKed_C_QnjqrjEW19Uylx7XCsjBLVmms/edit?usp=sharing</a>
5	Cartões utilizados no grupo de discussão	<a href="https://docs.google.com/document/d/1j-IEBHjm519O27LxIUKNte55vebH_9I7VGE6GhH322k/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1j-IEBHjm519O27LxIUKNte55vebH_9I7VGE6GhH322k/edit?usp=sharing</a>
6	Ficha da sessão de grupo	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eAwcWfBB-C5wpU12DTKfKB-LANmIRVFUGM15js06H-w/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eAwcWfBB-C5wpU12DTKfKB-LANmIRVFUGM15js06H-w/edit?usp=sharing</a>
7	Entrevistas	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/15Y1gchzLtCVKs86LCEID9o_D0ZoylZcZX66O0seZrho/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/15Y1gchzLtCVKs86LCEID9o_D0ZoylZcZX66O0seZrho/edit?usp=sharing</a>
8	Notas complementares	<a href="https://docs.google.com/document/d/1iur5BhQkyOkeNZ_JDRzIlqKTvD4mdCmx5bPj03twLJw/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1iur5BhQkyOkeNZ_JDRzIlqKTvD4mdCmx5bPj03twLJw/edit?usp=sharing</a>
9	Questionário <i>Google forms</i>	<a href="https://drive.google.com/open?id=1UG7ZhpdayH4KmdT07ifoJB1xX4ydJmXotHzJx0WWXM">https://drive.google.com/open?id=1UG7ZhpdayH4KmdT07ifoJB1xX4ydJmXotHzJx0WWXM</a>

10	Roteiro da sessão de grupo	<a href="https://docs.google.com/document/d/1Mc9B80RZ9LASUCG9L2TWQrmXh-nL.Bnh6VSAkHI9L34Q/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1Mc9B80RZ9LASUCG9L2TWQrmXh-nL.Bnh6VSAkHI9L34Q/edit?usp=sharing</a>
11	Roteiro da sessão individual	<a href="https://docs.google.com/document/d/1RAqmWqoW57ayWA6zmX9sdbIOHWhzxovPzoi88p2McnA/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/document/d/1RAqmWqoW57ayWA6zmX9sdbIOHWhzxovPzoi88p2McnA/edit?usp=sharing</a>
12	Ficha da sessão de grupo	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eAwcWfBB-C5wpUI2DTKfKB-LANmIRVFUgM15js06H-w/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1eAwcWfBB-C5wpUI2DTKfKB-LANmIRVFUgM15js06H-w/edit?usp=sharing</a>
13	Vídeo explicativo	<a href="https://drive.google.com/open?id=1U9Tj-C2m8HeMHe1TXv_u5MTozAGBzIAk">https://drive.google.com/open?id=1U9Tj-C2m8HeMHe1TXv_u5MTozAGBzIAk</a>

Apêndice 1 - Atividade prática

<p align="center"><b>Planejamento para inovação de práticas organizacionais</b>  <b>Programa de Pós-Graduação em Educação - Faculdade de Educação - Universidade de Brasília</b>  <b>Atividade prática (apêndice1)</b></p>							
Passos	<b>1-Práticas</b> (filtro 1)	<b>2-Práticas</b> <b>críticas</b> (filtro 2)	<b>3- Inovação</b>	<b>4- Estratégias</b>	<b>5- Ações</b>	<b>6- Acompanhamento</b>	<b>7- Transparência e responsabilidade</b>
	<p>Considere uma situação hipotética em que os participantes que lideram a equipe gestora de um Programa de Pós-Graduação (respeitando a particularidade do programa, cargos e competências pessoais) estão reunidos para elaborar ações concretas para melhoria do fluxo processual de internacionalização, conforme o plano institucional de internacionalização da UnB. Realize o mapeamento organizacional, buscando criar um clima participativo, colaborativo, responsável e transparente. O quadro deve ser completado seguindo a ordem numérica (1-7), sendo que cada segmento (técnico, aluno e professor) fica responsável por preencher os campos correspondentes à sua atuação.</p> <p>Podemos estabelecer uma discussão final para avaliar os resultados alcançados com o quadro.</p> <p><a href="http://www.fe.umb.br/images/pos-graduacao/REGULAMENTOPPGE2017.pdf">http://www.fe.umb.br/images/pos-graduacao/REGULAMENTOPPGE2017.pdf</a>  <a href="https://www.umb.br/images/Noticias/2016/Documents/regimento_estatuto_umb.pdf">https://www.umb.br/images/Noticias/2016/Documents/regimento_estatuto_umb.pdf</a></p>						
Tarefa	Listar práticas organizacionais tradicionais de cada categoria (máximo 10)	Listar quais práticas do filtro 1 podem impactar a internacionalização (máximo 2)	Descrever possíveis mudanças nas atividades do filtro 2 relevantes para a internacionalização	Justificar a escolha da prática do filtro 2, alterações e resultados esperados	Listar ações concretas para implementar mudanças nas práticas do filtro 2	Descrever prazos, formas de monitoramento e avaliação da ação, para verificar se a estratégia obteve sucesso	Política de abertura e divulgação de dados: descrever como será mostrado o andamento, resultados, indicadores e avaliação
Técnico	(exemplo: recepção de alunos, informações aos ingressantes, encaminhamento de e-mails, reuniões) 1)recepção dos alunos: regulares e especiais; 2) confecção de tutorial para procedimentos	Itens 3 e 6: publicação das informações e observância aos prazos e normas de apoio financeiro.	1)Acesso à informação integrada e compartilhada entre os programas de pós-graduação da Universidade de Brasília e com outras instituições que tenham pós com o mesmo eixo	Na reunião presencial em que participamos, percebi que a maior reclamação dos discentes é a falta de informação que encontram ao ir presencialmente à Secretaria ou ao acessar o site oficial. Apesar de	1)Treinamento da equipe técnica para que possam identificar quais informações são relevantes para o projeto de internacionalização. 2)Visita a	Realização de avaliação conjunta em que gestores, professores, alunos e colaboradores possam demonstrar de	Através de publicação no site oficial do programa e de prestação de contas nas reuniões de colegiado. É interessante,

	<p>simples; 3) publicização das informações relevantes;</p> <p>3.1) envio de e-mail a lista de transmissão; 3.2) mural informativo na Secretaria; 3.3) atendimento presencial ou por telefone;</p> <p>3.4) publicação oficial na página do PPGE.</p> <p>4) manter a Sucupira atualizada;</p> <p>5) observar os prazos e normas de ingresso, aproveitamento de estudo, monitorias e normas gerais;</p> <p>6) observar prazos e normas de apoio financeiro para viagens;</p> <p>7) realizar a ponte entre o docente/discente e o DPG.</p>		<p>temático, via publicação em site oficial e compartilhado ou até mesmo por meio de fóruns de informação e redes sociais.</p> <p>2) publicação no âmbito do PPGE de editais de apoio financeiro de outras instituições que nossos alunos possam participar.</p>	<p>hoje temos uma lista de transmissão com todos os docentes, discentes e egressos, em que encaminhamos as informações que recebemos nos nossos e-mails oficiais, é certo que não tomamos conhecimentos dos editais de fomento de outras unidades acadêmicas, como a do DPG, por exemplo. Muitos alunos já perderam a oportunidade de ir a Congressos por não terem visto a tempo um edital em que ele preencheria todos os requisitos. Há explícita falta de integração e informação nos programas de pós-graduação.</p>	<p>alguma secretaria de pós-graduação no Brasil que já seja modelo na gestão da internacionalização; 3) gestores se reunirem com os representantes de outros programas de pós e com o decanato, para fazer um plano de ação que possibilite um canal único de informação.</p>	<p>forma objetiva quais pontos merecem revisão e quais podem ser mantidos. Ideal que seja realizada ao final de cada semestre. A avaliação pode ser disponibilizada no site do programa e no matricula web e também encaminhada aos e-mails.</p>	<p>também, averiguar a possibilidade de audiências públicas.</p>
<p>Alunos</p> <p><b>Procedimentos acadêmicos</b></p>	<p>(exemplo: participação em reuniões, atividades internacionais, publicações, tese, pesquisa)</p>	<p>1) participação em atividades internacionais;</p> <p>2) publicações;</p> <p>3) participação em palestras oferecidas pela instituição de origem.</p> <p>4) esclarecimento sobre todo o processo de candidatura.</p>	<p>1) selecionar atividades que contribuam com o programa e linha de pesquisa, bem como divulgá-las entre os pares por meio dos canais de comunicação;</p> <p>2) construir um banco de dados com os principais periódicos de impacto internacional e compartilhar com os pares nos canais de comunicação;</p>	<p>1) parto da ideia de que o compartilhamento de informações possibilita que os discentes possam conhecer os caminhos para acesso a editais de fomento para participações em eventos, pesquisas, estágios e outros.</p> <p>2) divulgação dos resultados de pesquisas realizadas no âmbito do PPGE em periódicos</p>	<p>1) criar banco de informações com as principais atividades internacionais possíveis a participação discente e atualizadas pelos discentes.</p> <p>2) criar banco de informações com dados de acesso aos principais</p>	<p>1 semestre</p> <p>1 semestre</p> <p>semestralidade</p>	<p>Divulgação no âmbito do PPGE e canais de comunicação discente.</p> <p>Memória de Produção Bibliográfica anual PPGE</p>

<p>Gestor 1</p> <p><b>Procedimentos acadêmicos, pedagógicos e administrativos</b></p>	<p>(exemplo: reunião com equipe gestora, decisões, publicações, disciplinas)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunião quinzenal de colegiado e de comissão do PPGE</li> <li>2. Participação nas reuniões colegiadas de câmaras superiores</li> <li>3. Organização, condução e implementação de editais de seleção para os cursos</li> <li>4. Administração plataforma sucupira e outras plataformas quando necessário.</li> <li>5. Organização de bancas de defesa e questões relacionadas</li> <li>6. elaborar normas e documentos de gestão do programa</li> <li>7. Organizar e apresentar estudos referentes aos processos de internacionalização</li> </ol>	<p>1, 8, 9 e 10 (não consigo selecionar somente uma</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nomear uma equipe gestora especificamente relacionada as ações de internacionalização;</li> <li>2. Formação de comissões para acompanhar o desenvolvimento dos planos de trabalho</li> <li>3. Instituir seminários periódicos para discussão dos trabalhos em vias de publicação entre os pares e aberto à comunidade</li> <li>4. Comissão anfitriã de apoio aos pesquisadores de ações de intercâmbio que visitam o nosso programa</li> <li>5. comissão de apoio aos que viajam para universidades parceiras,</li> <li>6. Comissão interprogramas que se reúne uma ou duas</li> </ol>	<p>internacionais com bom impacto, bem como o incentivo à formação internacional do pesquisador;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) as palestras incentivam a ida para o exterior e esclarece sobre o que estão pesquisando.</li> <li>4) esclarecimento por exemplo os testes de língua inglesa.</li> </ol> <p>Creto que há três eixos no trabalho do gestor de um curso de pós-graduação: 1. o eixo de pessoas. 2. o eixo administrativo 3. o eixo científico. Normalmente, o trabalho se reduz ao administrativo e, se enfatiza as pessoas, é no plano dos problemas. As ações foram pensadas para gerir o fluxo nos tres eixos, de forma compartilhada e, principalmente, visando a boa comunicação entre os tres eixos. É necessário investir na formação nas habilidades linguísticas de forma mais intensa e, principalmente, reduzir a burocracia administrativa na gestão de projetos e recursos para a</p>	<p>3) construir um banco de dados com as instituições parceiras.</p>	<p>períodicos de impacto internacional e atualizados pelos discentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) construir um banco de dados com as instituições parceiras.</li> </ol>	<p>1. Boletim informativo do PPGE de amplo alcance.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Publicação do resultado das avaliações no Site do PPGE</li> <li>3. Relação da produção bibliográfica resultante das ações colaborativas de internacionalização</li> </ol>
				<p>internacionais com bom impacto, bem como o incentivo à formação internacional do pesquisador;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) as palestras incentivam a ida para o exterior e esclarece sobre o que estão pesquisando.</li> <li>4) esclarecimento por exemplo os testes de língua inglesa.</li> </ol> <p>Creto que há três eixos no trabalho do gestor de um curso de pós-graduação: 1. o eixo de pessoas. 2. o eixo administrativo 3. o eixo científico. Normalmente, o trabalho se reduz ao administrativo e, se enfatiza as pessoas, é no plano dos problemas. As ações foram pensadas para gerir o fluxo nos tres eixos, de forma compartilhada e, principalmente, visando a boa comunicação entre os tres eixos. É necessário investir na formação nas habilidades linguísticas de forma mais intensa e, principalmente, reduzir a burocracia administrativa na gestão de projetos e recursos para a</p>	<p>períodicos de impacto internacional e atualizados pelos discentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) construir um banco de dados com as instituições parceiras.</li> </ol>	<p>1. Avaliação diagnóstica rigorosa e completa para elaboração do plano de ação.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. avaliação pontual de cada uma das ações/projetos individuais a cada finalização</li> <li>3. avaliação semestral, anual e bianual.</li> </ol>	<p>1. Boletim informativo do PPGE de amplo alcance.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Publicação do resultado das avaliações no Site do PPGE</li> <li>3. Relação da produção bibliográfica resultante das ações colaborativas de internacionalização</li> </ol>

	<p>8. Promover instâncias e eventos científico-culturais e projetos comunitários do programa que integrem a comunidade interna e externa à universidade.</p> <p>9. Primar pela qualidade das publicações e produção científica</p> <p>10. gerir publicidade do programa nas páginas próprias do programa, incluindo sua tradução e disponibilização de produção publicada traduzida.</p>		<p>vezes ao semestre para coordenar ações conjuntas. Identificar parceiros de áreas e programas diferentes da mesma IES para que se discuta uma grande colaboração</p> <p>7. Instituir comissão de avaliação em articulação com o DPG para subsidiar as ações, necessidades e interesses e reformulação dos próximos projetos de pesquisa.</p> <p>8. vincular as visitas à projetos guarda chuva de extensão.</p> <p>9. Dar destaque no congresso PIBIC aos trabalhos resultantes das ações de internacionalização</p> <p>10. Manter atualizada uma página no programa exclusivamente para as ações e publicações de internacionalização.</p>	<p>internacionalização.</p>	<p>formação de todos os envolvidos, docente, discente e corpo técnico administrativo nas ações e passos do plano de ação para que o conhecimento seja socializado de forma fácil e acessível.</p>		
--	--	--	---	-----------------------------	---	--	--

Apêndice 4 - Cartão de temas (utilizado no grupo e individual)

<b>Temas para discussão</b>		
<p>Regras:</p> <p>1) O grupo tem autonomia para escolher a ordem dos temas e de quem se sente à vontade para fazer as colocações pertinentes,</p> <p>2) Tempo médio: 20min para cada ponto.</p> <p>3) Após a discussão, o grupo se organiza e discute o planejamento estratégico (hipotético).</p>		
Governança	<b>Gestão participativa no processo de internacionalização do PPGE</b>	Como mediar estratégias <b>institucionais</b> e estratégias <b>locais</b> do PPGE para preservação de identidade do programa?
Internacionalização	<b>Impactos da internacionalização</b>	Como cada grupo do PPGE (docente, discente e técnico) percebe o fenômeno?
Cultura organizacional	<b>Inovação de práticas organizacionais</b>	Como estimular uma cultura de Internacionalização <b>ativa</b> ?
<p><b>Ação estratégica</b> (prática colaborativa e participativa de planejamento)</p>		

Apêndice 5 - Cartões utilizados no grupo de discussão

<b>Internacionalização</b>	
<b>Impactos da internacionalização</b>	Como cada grupo do PPGE (docente, discente e técnico) percebe o fenômeno?
<p>“se faz necessário que as IES envolvidas formem parcerias que vão além de um convênio ou acordo de cooperação interinstitucional, os profissionais das instituições brasileiras precisam estar voltados para a consecução de ações, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciprocidade no intercâmbio de estudantes;</li> <li>- Receber estudantes estrangeiros para cursos de curto prazo;</li> <li>- Reciprocidade no intercâmbio de professores e funcionários;</li> <li>- Programas acadêmicos conjuntos (programas de dupla titulação, por exemplo);</li> <li>- Projetos de pesquisa colaborativos;</li> <li>- Trocas de publicações, relatórios e outras informações acadêmicas;</li> <li>- Desenvolvimento profissional colaborativo;</li> <li>- Outras atividades mutuamente acordadas.”</li> </ul>	
<p>“A maioria dos trabalhos relacionados a estratégias de gestão institucional quanto à internacionalização da educação superior referendam as contribuições e problemas envolvendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A mobilidade acadêmica, visando melhorar o acolhimento e a ida de estudantes e profissionais da educação,</li> <li>- A avaliação e os critérios da Capes quanto à qualidade dos programas de pós-graduação, com especial destaque a constituição e ao fortalecimento de redes de pesquisa e produção compartilhada do conhecimento.”</li> </ul>	
<p>“A internacionalização da educação superior não constitui opção para as universidades. É, sobretudo, um movimento que emerge no contexto da sociedade globalizada e pós-globalizada e que requer envolvimento e compreensão acerca dos múltiplos fatores que interferem nas relações político-pedagógicas, e também econômicas e sociais, entre países do global sul e do global norte.”</p>	

<b>Governança</b>	
<b>Gestão participativa no processo de internacionalização do PPGE</b>	Como mediar estratégias <b>institucionais</b> e estratégias <b>locais</b> do PPGE para preservação de identidade do programa?
<p><b>“cinco dimensões de colaboração que devem ser levadas em conta para o funcionamento ideal de qualquer rede de governança democrática.</b></p> <p><b>1) Governança:</b> atores se reúnem para tomar decisões conjuntas e definir regras para governabilidade de suas atividades e desenvolvimento das estruturas, para compartilhar o poder. Essa dimensão pressupõe que a colaboração ou a rede carece de estruturas hierárquicas ou de autoridade para a tomada de decisão e que todas as partes têm que reconhecer os legítimos interesses das outras instituições na relação.</p> <p><b>2) Administração:</b> enfoca as práticas de gestão que requerem clareza de papéis e responsabilidades, capacidade de estabelecer fronteiras, a presença de objetivos concretos atingíveis e a boa comunicação.</p> <p><b>3) Autonomia:</b> apresenta o processo de conciliação dos interesses individuais e coletivos, onde os atores envolvidos numa colaboração ou em rede retêm suas próprias <u>identidades</u> e a lealdade às suas organizações de origem, mas, ao mesmo tempo, colaboram para o alcance das metas e objetivos coletivos.</p> <p><b>4) Mutualidade:</b> traz a ideia de que o esforço de colaboração somente terá a possibilidade de se manter ativo se todas as partes colherem benefícios da colaboração, sejam esses em termos de seus interesses individuais ou compartilhados.</p>	

**5) Confiança e Reciprocidade:** se refere à necessidade do estabelecimento de condições de confiança mútua entre os parceiros e à construção de uma reciprocidade de curto a longo prazo, bem como uma disposição para cada participante contribuir, de forma que os outros também venham reciprocamente a dar suas contribuições”

<b>Cultura organizacional</b>	
<b>Inovação de práticas organizacionais</b>	<b>Como estimular uma cultura de internacionalização ativa?</b>
“valores e símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, moldando a cultura organizacional”	
“Considera-se Inovação como fenômeno dinâmico, não linear, fundamental para a construção de novos comportamentos, produtos e serviços organizacionais.”	
“Por meio de práticas sociais inovadoras, as organizações não só se adaptam, como propiciam processos e resultados inovadores. Essa dinâmica permite identificar, nos contextos organizacionais, manifestações culturais que podem ser tradicionais ou inovadoras.”	
“As práticas podem ser introduzidas com resultados efetivos para a organização, quando adaptadas à cultura organizacional, sendo fundamental considerar e respeitar relações estabelecidas interna e externamente à organização.”	
“As ações humanas são organizadas por meio de práticas. Assim, as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e ganham uma identidade conjunta não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada prática por meio de uma estrutura de governança composta por três elementos fundamentais: entendimentos, regras, e estruturas teleafetivas (uma série de fins, projetos, usos e emoções que são aceitas e ordenadas).”	
“À medida que organizações de distintos países ou regiões integram-se, há interferência das culturas desses contextos, constituindo novas formas de coordenação, com diferentes configurações de conhecimentos, capacidades e recursos. Isso intervém, nas práticas de cada organização, de modo distinto.”	

Apêndice 6 - Ficha da sessão de grupo	
Pesquisador: Data 26/8/2019	
Higo	
<b>DESENVOLVIMENTO</b>	
participantes	integração pessoal (Anotações individuais)
gestor 1	<p>Atua como Coordenador adjunto do PPGGE, juntamente com o Coordenador geral. O convite foi enviado às duas, porém negociamos que a presença de apenas uma das duas seria necessário para demonstrar posicionamentos e opiniões que refletissem a postura do PPGGE. O Coordenador adjunto do PPGGE demonstrou boa desenvoltura para falar sobre os temas propostos. Não se sentiu segura para conversar sobre o tema governança, disse que não domina e possui ressalvas a respeito do tópico. Acredito que não se familiarizou por considerar a atribuição que geralmente tem sido feita ao tipo de parceria público-privada, que busca desonerar o Estado e tratar as IFES como entidades que agem em conformidade com os mercados. Ela fez anotações durante a leitura dos temas o que deixou seu discurso mais encadeado. Várias vezes ela retomou a palavra para tornar a discussão mais sequenciada, buscando evitar a fuga do tema. Se demonstrou muito interessada nos depoimentos de todos, assumindo uma postura de ouvinte e conciliadora, fazendo colocações e discutindo a fala dos demais. Abordou questões importantes como a hiperburocracia, a dificuldade em gerenciar diversos editais que tratam da internacionalização, mas são excessivamente segmentados, e por vezes isso dificulta tanto o interesse como a aprovação de recursos. Trouxe diversas situações de universidades estrangeiras que possuem sistemas mais descomplicados, principalmente na questão de identificação de pesquisadores e da documentação para eventos internacionais. Falou da gestão dos cursos em formatos mais transversais e trabalho colaborativo, importância de integrar grupos de estudos (graduação e Pós-grad.) e fortalecimento de redes de pesquisa. Abordou uma discussão sobre publicações em periódicos internacionais, em que disse que apenas publicar em língua inglesa não é o bastante, pois é preciso estudar os formatos de cada revista, pois isso se torna uma barreira para publicações internacionais.</p>
Assessor	<p>O assessor de internacionalização foi convidado para participar da reunião por ocupar uma posição de destaque na FE como agente de internacionalização. Apesar de ter um conhecimento mais aprofundado no tema de internacionalização e de sua ocupação mencionada, ele disse não ter o reconhecimento necessário para que sejam encaminhadas demandas sobre a internacionalização, o que faz com que ele, haja isoladamente, buscando estabelecer um diálogo entre FE e Int/reitoria. Ele demonstra uma visão muito clara dos processos, e tece críticas à forma como a falta de boa vontade acaba prejudicando projetos internacionais na FE. Como docente, ele apresenta uma visão muito parecida com a Prof.<sup>a</sup> Sandra. Porém com maior profundidade do assunto. Demonstrou interesse em criar formas de identificar e formalizar ações de internacionalização isoladas. Além disso, colocou que é preciso identificar competências de técnicos, alunos e professores para ajudarem em ações de recepção, como dar informações em idiomas estrangeiros,</p>
	<p>integração social (Anotações do grupo)</p> <p>Participou bastante e buscou dar voz aos demais, isso ajudou na dinâmica dialógica, destravando o discurso dos demais.</p>
	<p>integração Sistêmica</p> <p>Entendeu bem os temas, anotou palavras-chave dos cartões com definições apresentados. Alguns temas foram abordados em uma perspectiva externa ao PPGGE, demonstrando problemas vivenciados no cotidiano do PPGGE.</p>
	<p>(níveis de observação)</p> <p>Houve dominância de atuação, mas isso pode ser visto como uma forma de compartilhamento de conhecimento, o que foi verificado por diversas vezes pelas alunas presentes, que se sentiram mais à</p>
	<p>Entendeu bem os temas, e trouxe uma grande quantidade de informações que ajudou os demais a desenvolverem suas colocações. aponta para problemas internos e externos, mas não relacionados à gestão interna dos cursos, pois</p>

	<p>por exemplo. O Professor demonstrou interesse em fortalecer a relação com países latinos, além do eixo norte-sul.</p>	<p>vontade para fazer colocações.</p>	<p>centraliza o discurso na relação Reitoria/PPGE.</p>
<p>técnico 1</p>	<p>Atua como TAE no PPGE há pouco tempo (menos de 1 ano), mas possui experiência de trabalho anterior na reitoria. O trabalho técnico, é, certamente, tratado como um acessório importante, mas não decisivo, visto que não houve apontamentos bastantes para essa categoria de atores. Demonstrou forte interesse sobre os temas, realizou anotações e fez colocações importantes, que abordaram questões de políticas linguísticas, processos demasiadamente burocráticos, que podem prejudicar o cumprimento de prazos legais para implementações de ações e conclusão de processos na secretaria. Sua pouca participação não é observada como falta de interesse, mas como apropriação dos conceitos emitidos pelos professores. Esse tipo de envolvimento é bastante importante e útil do ponto de vista do envolvimento com as temáticas abordadas. à medida que ela se apropriava dos discursos, conseguia perceber seu envolvimento e tecer suas próprias demandas, mesmo com pouco tempo de experiência na secretaria do PPGE.</p>	<p>Participação média/baixa, isso pode ajudar a explicar que a falta de interesse dos TAE pode estar atribuída à falta de inclusão desses atores administrativos, pois sua participação foi ascendente, demonstrando demandas da secretaria</p>	<p>Compreendeu bem os temas e abordou a internacionalização na perspectiva técnica, apontando problemas e melhorias necessárias</p>
<p>discente 1</p>	<p>É aluna de doutorado, está cursando o primeiro ano, e atua também como TAE (afastada para estudos). Teve experiência de trabalho na secretaria do PPGE há alguns anos, mas trouxe uma abordagem com foco discente. Abordou a importância de políticas linguísticas, demonstrou conhecimento sobre exigências para mobilidade, como testes em língua inglesa. Ela se preocupa com ações que melhorem a parte informativa. Teve uma participação mais como observadora, mas que à medida que entendia os conceitos, também crescia sua participação e ideias próprias.</p>	<p>Participação média. Ela demonstrou compreender os temas abordados por meio de uma participação ascendente em que passa de reprodutora de diálogos e começa a identificar suas demandas como aluna.</p>	<p>Articulou demandas linguísticas com processos de internacionalização</p>
<p>discente 2</p>	<p>Está na fase de elaboração de tese de doutorado. Ela veio como indicação do discente 1, por possuir experiência internacional (França). Foi muito participativa e buscou entender e aprofundar aspectos abordados por Rodrigo. Identificou distanciamento do PPGE, mas percebeu que essa realidade vem sendo transformada, ainda que seja necessário melhorar na comunicação e informações sobre eventos, publicações, protocolos. Relatou que muitas informações sobre internacionalização foram conseguidas fora do PPGE, reforçando suas colocações.</p>	<p>Participação média/alta. Experiência no curso e vivência de situações de mobilidade, deram mais material para discussão.</p>	<p>Apresentou contribuições importantes para o grupo, e fez diversos comentários</p>

Apêndice 7 - Entrevistas		
GRUPO DE DISCUSSÃO		
GOVERNANÇA		
R	26'55"	o plano de internacionalização da UnB, até 2022, 2017 a 2022 é muito ambicioso, mas ao mesmo tempo ele tem um caráter muito de registro mesmo, quase burocrático, porque a gente tem ali, uma série de questões que a UnB já faz, a UnB já é muito internacionalizada, num aspecto do que se pensa que é internacionalização [...] ali o documento propõe que cada unidade eleja um representante de internacionalização e a partir dessa representação, começar a construir o que eles chamam de coordenação de internacionalização, que seria composto, nesse sentido, muito mais próximo da governança, um grupo de pessoas envolvidas, com técnicos envolvidos, professores e gestores envolvidos, não seria apenas uma pessoa resolvendo as questões de internacionalização, mas um grupo tentando dar conta da identidade.
R	28'16"	a gente tem duas coisas: primeiro o que a Universidade já propõe em relação a isso e outra, as dificuldades que temos em relação a isso, até pela compreensão do que venha a ser internacionalização
G1	29'10"	a coisa está só se burocratizando mais [...] você não imagina o tanto que a gente tem que ficar administrando editais mais editais [...] isso é uma ingerência, um excesso de burocracia que eu acho que está na contramão de tudo que está se colocando no discurso. [...] se você congela tudo em programas e editais, a coisa fica muito difícil, que é tudo contrário do que é feito e vias internacionais.
G1	31'34"	Nos Estados Unidos, se você quer recurso, você tem, o que você tem que fazer é prestar conta no sentido de produção, não ficar entregando ticket de voo, e porque essa coisa não foi preenchida, que não está certo [...], se você quer dinheiro, eles te dão, agora qual é a produção, onde que a universidade vai estar com essa ação, né, as condições eles te dão [...] professores, projetos associações, eles têm bastante autonomia para gerir recursos, e aqui o que a gente tem visto, primeiro é uma incapacidade de gerir recursos e impossibilidade de gerir recursos externos, e um congelamento, engessamento com relação aos editais agora. [...] aí depois a pessoa volta e não se exige nada em termos da produção. [...] a burocracia expressa uma mentalidade.
G1	36'35"	fazer o sistema de acordo com as especificidades dos usuários, dos objetivos [...]
T	36'57"	trabalhar com isso na parte técnica é muito complicado, um processo simples de professor que vai viajar, volta cinco, seis vezes, porque sempre temos que pedir mais alguma coisa para o professor [...] às vezes o prazo da viagem está apertado e não tem esse incentivo e trabalhar e gerenciar isso, é muito difícil.
G1	38'30"	é uma lógica de hiperburocracia, é absurdo essa governança [...] é uma hierarquização, é uma arbitrariedade dos processos, mesmo o programa Print, na verdade eu entendo, é muito difícil fazer a gestão na lógica brasileira, [...] na verdade eu entendo, é muito difícil fazer os processos [...] tem pessoas muito competentes, muito conhecedoras, eu tenho certeza que eles estão tentando fazer com que a coisa funcione, sabe, eu sinto isso em todas as pessoas [...] mas tem que impor essa lógica burocratizante [...] é paradoxal.
R	41'56"	Eu vejo que você está falando de ser mais dinâmico esse processo, né? Eu já fui professor visitante em 5 universidades no exterior e nunca precisei entregar mais do que o meu passaporte.
R	42'30"	R: - aqui não tem onde colocar professor visitante, e tem a burocracia que impede também [...] os editais dizem um pouco dessa dinâmica [...] dependendo lugar, nem esse documento existe que está se pedindo [...] é que a gente tenta enquadrar o sujeito nessa lógica burocrática a gente nunca vai conseguir professores produtivos, em condições de produção pra circularem por aqui, por um período de um ano, nunca. - G: por conveniência, não por interesse em desenvolvimento intelectual.
A1	46'00"	a gente até pode falar que nos chama a romper com essa cultura, que é uma cultura que vem sendo... [...] eu não sabia disso.
A1	47'07"	especialmente a pós-graduação é muito fechada, estou falando como aluna, ela é muito fechada, pouco se fala, pouco acontece, e eu vou ser bem sincera, a pós-graduação tem acontecido nos três últimos anos pra cá [...] os professores novos, que vieram agora é que estão trazendo essas questões [...] a realidade de hoje é o que nos está sendo apresentada nos últimos três anos [...] essa questão de internacionalização estão falando agora [...] e o que é internacionalização? Para mim, como aluna, o que é? [...] se você fizer esse, trazer essa questão para os alunos, com certeza vai sair assim, é de tudo né? Eu, [...] como doutoranda qual é a minha realidade de internacionalização? A primeira vez que eu escutei esse termo não foi aqui na universidade, [...] perpassa por uma formação e pela postura e cultura que se tem, do que seja internacionalização, do que é internacionalizar, né? [...] como aluna, se for avaliar, eu tenho um caminho já, e não foi aqui (PPGE) foi fora, em outra universidade e os próprios colegas daqui [eu não tive essa orientação aqui, de modo algum, nenhum professor, ninguém me orientou que eu poderia pegar recurso para apresentar trabalho na FAP, já tive até convites para apresentar trabalho mas não fui porque eu não tinha condições de arcar [...] e aí uma colega: vamos fazer esse trâmite, e aí eu descobri que existia esse acesso, essa facilidade, ao meu ver, a gente precisa manter isso.
G1	50'51"	os canais de divulgação são muito precários [...] você tem que ficar brigando para divulgar qualquer coisa [...] não existe um padrão, os sistemas não funcionam, os sistemas não são integrados [...] eu creio que essa questão de comunicação é outra dificuldade muito grande que a gente tem
A2	51'40"	olhando como aluna, né, eu também sou técnica aqui [...] essa questão da burocracia, né que a mentalidade que se preocupa tanto em documentos em dados pessoais de quem vem, de quem vai, né, eu acho que no final [...] ofusca o principal conceito e objetivo de uma internacionalização que é a troca de experiências, a troca de pesquisas a construção de uma rede internacional de pesquisa, de contatos né, colocar alunos lá fora, trazer alunos pra cá, né? [...] em vez desse professor voltando, esse aluno voltando e pedir tantos documentos, né, vamos ver o que esse aluno trouxe, esse professor trouxe de bagagem acadêmica, experiência acadêmica e fazer palestras, fazer minicursos para divulgar
A2	53'20"	a questão da divulgação, não só em termos de fomento financeiro, mas fomento em termos acadêmicos, por exemplo, os exames internacionais [...] são caros [...] são coisas (informações) que, onde estão essas informações? [...] na verdade, quando você encontra, está tudo explicado, o problema é, de novo, a comunicação e a disponibilidade do trânsito dessas informações.
G1	54'29"	

A2	54'36"	por exemplo, eu soube semana passada que no Ciências Sem Fronteiras, aqui dentro da UnB, [...] eles oferecem gratuitamente a prova do TOEFL [...] e aqui (FE) eu nunca soube, eu soube conversando com outra professora, uma professora que não é daqui da Faculdade de Educação, da Psicologia, e ela falou [...], daí também na comunicação né? É tanta burocracia [...] que atrapalha coisas de maior importância, né? Riqueza
G1	55'30"	a questão da hierarquia, da organização, da participação das pessoas é problemática, eu acho ideal essa questão da administração ter uma boa comunicação, com metas claras para todo mundo, e todo mundo trabalhar com essas metas, inclusive o sistema a serviço das metas e não o contrário, né
G1	56'05"	algumas faculdades de educação que eu conheço tem as mesmas especificidades [...] que é essa diversidade tanto de trabalho, né, então assim, abarca todas as áreas do conhecimento [...] e isso deixa muito difícil.
G1	59'25"	eu acho muito interessante a ideia do centro, [...] o centro tem programas e projetos, né, com equipes diferentes, cada equipe é focada em determinada produção, essas equipes tem total autonomia para gerir recursos, trazer recursos, né, investir se tiver recursos, né, e assim se multiplicam os recursos
G1	01'02''43	eu acho que com essa centralização e essa mania digital, aí é um atentado à identidade dos programas, [...], você não consegue manter uma identidade, se tudo que você tem que fazer tem que ser de acordo com os editais, porque, que nem sempre você está investindo em determinada linha, determinada colaboração, você não conseguiu documentação pra que esse professor fosse lá e você não conseguiu a documentação do processo pra aquele professor vir, né?, então quer dizer, se você está construindo determinada linha de pesquisa, você não consegue tecnicamente, fazer operacionalmente a coisa funcionar.
G1	01'03'31	a confiança e a reciprocidade para mim é bastante limitada, nós não temos uma mentalidade de confiança e reciprocidade nas relações
R	01'07''19	como representante de internacionalização, minhas atribuições aqui, é ser um pouco assessor, consultor das ações de internacionalização [...] eu nunca fui consultado para nada [...] desde 2017 [...] o que eu faço nesse sentido é de livre iniciativa
A1	01'08''42	Semestre passado [...] participações com professores de outros países (web conferência) escutar a visão do outro, isso é muito importante, então, essas ações pequenas, pra mim, isso também é internacionalização [...] a ideia de internacionalização é uma visão de ruptura [...] agora é importante sabermos que existe uma pessoa que pode te orientar em determinada... [...] então talvez seja interessante, já em termos de PPGE pensar em "vamos construir um plano de trabalho" que coloque a apresentação desse professor (representante de internacionalização), que diga que ele faz parte, assessora, que ele pode contribuir.
<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
G1	01'10''42	ai então é uma questão de governança da própria FE né [...] eu acho que a FE tem uma estrutura muito legal no sentido de como acontecem as dinâmicas dos colegiados, claro, que se existe efetivamente a participação de alunos e técnicos e tudo mais, e como essa participação é praticada é outra coisa, mas existem esses espaços, né. Então acho muito legal que todas as coisas que a gente organiza, todos os processos são sempre coletivos, pelo menos na gestão agora da Cláudia. Então a gente sempre tem as comissões pra julgar os processos [...] sempre tem alunos nas comissões, a parte do colegiado é um excelente espaço, né, de diálogo, e depois dos colegiados, os conselhos né. Aí, ao mesmo tempo, paralelamente, tem a representação dos alunos que até a gente estava tentando organizar [...] deveria ser uma tarefa dos alunos, né, mas a gestão tem observado que se a gente não der um empurrãozinho, as coisas não se organizam.
G1	01'12''20	e a chamada dos técnicos, que sempre esteve muito defasada, agora, esse ano que chegaram, que tem um corpo técnico de quatro pessoas, é que agora tem uma equipe, né, antes não existia uma equipe, então claro que é uma coisa assim, tudo muito centrada na burocracia. Mas ainda assim, eu acho que os espaços colegiados, a estrutura, o fluxo tem, mas acho que ainda esse trabalho é muito tomado pelos processos burocráticos
T	01'12''56	como o técnico poderia participar, e eu fico assustada em pensar que só tinha dois técnicos ali [...] é assustador porque com quatro técnicos a gente não está conseguindo dar conta da burocracia, então eu acho que tem duas linhas: uma é a parte do interesse do técnico, que não tem muito interesse mesmo, porque não se sente incluído e se sente talvez inapropriado, por esse mundo acadêmico, e tem a outra questão que é não tem tempo para isso. Você está ali executando atividades e acabou uma e chegou outra e não acabou uma mas tem que dar ordem de prioridades, né, porque isso acontece, tem os prazos, assuntos financeiros são bem delicados, né, nada se termina, tudo fica inacabado, e é sempre burocracia, e chegou um novo edital que está totalmente contraposto a tudo o que você já estava seguindo... então, é bem complicada essa participação dos técnicos.
G1	01'14''59	tem estrutura, mas as condições de trabalho não possibilitam que essa estrutura que foi criada que é muito democrática, eu acho, ela aconteça.
A1	01'14''20	então, eu participei desse edital (FAPDF) [...] e participei do DPG (UnB) eu achei tão interessante o deles, muito mais tranquilo, eu precisei tirar meu histórico e apresentar para vocês (UnB), lá não, lá eles não me pediram histórico [...] eu preenchi uma planilha com dados do congresso, mandei o trabalho, o que tinha de pessoal meu? Acho que nada, cliquei e foi [...] tão leve. [...] o tempo que estou fazendo esses documentos dava pra escrever outro trabalho, porque demanda muito tempo
G1	01'16''20	o trabalho é triplicado sempre [...] a coitada da professora fez, agente conferiu, manda pro DPG, manda pra Capes, manda não sei pra onde da Capes, e cada um tem que conferir do zero como se ninguém tivesse conferido e vai achar erro [...] aí vem aquela carta horrível, mal educada, como se a gente fosse bandido então mais uma vez a gente fala em mentalidade
R	01'20''55	tem que provocar a instituição nesse sentido, vamos tentar trazer as pessoas pra cá, fazer alguma coisa aqui, nem sempre funciona porque nem sempre os sujeitos querem [...], então eu não sou consultado sobre as ações, tem ações que a UnB colocou claro no plano com quais espaços se quer internacionalizar, de que forma se busca internacionalização, o que é internacionalização em sentido estrito, amplo, é, agente já tem muita relação com alguns países, e podemos buscar relações com outros, outras universidades, esclarecer aos sujeitos o que ele tem que fazer, um professor que está indo no exterior, ele não tem ideia do que está indo fazer, acha que vai ser aluno, aí você tem que explicar para ele, "você é professor, você não pode ser aluno"
G1	01'23''40	vem um professor pra cá, vai um professor pra lá, é tudo muito dinâmico, mas eu creio que isso a gente já faz, mas a reciprocidade de alunos na UnB, especialmente na graduação, funciona muito bem.

R	01'24''10	fizeram um estudo, só que muitas unidades não tinha nenhum registro (dados sobre a gestão dos processos de internacionalização) [...] algumas unidades já faziam um trabalho muito bom, de registrar tudo, e outras unidades, sequer tinha ideia de que isso era internacionalização, já faziam mas não tinham ideia de que isso era internacionalização.
G1	01'24''40	a gente tem professores que tem essa prática, a questão da troca de publicações, eu acho que é muito importante, [...] volta lá na governança, tirar do plano individual
A2	01'29''39	como se fosse algo vindo, que eu acho que é a cultura brasileira, de cima pra baixo, vamos implantar agora e pronto, eu tive esse sentimento assim
A1	01'30''05	eu tenho uma percepção de que para ser professor, você precisa se abrir para o mundo, de todos os sentidos, na minha visão, e aí, eu acho que a gente tem que sair desse espaço único nosso, que na sala de aula lá na Celiândia e ir buscar em outros lugares com os colegas, colaborar mesmo, uma perspectiva de construção de trabalho colaborativo. Então, que está longe, pode colaborar comigo de algum modo, né? Então como eu faço isso no meu espaço? Aí a gente falou muito de recursos, mesmo sem recursos [...] esse trânsito que eu tenho na EaD favorece muito nisso [...] desde essa relação com o virtual, a gente pode pensar um pouco mais em ampliar para outras culturas, outros pensamentos e buscar, e é na leitura, né? Eu não vejo a internacionalização apenas como um edital, eu vejo como possibilidades de abertura, de se abrir para o novo mesmo, mas não achar que o que está lá fora que é importante, mas o que eu faço aqui também [...] ver o que eu faço no outro, então eu não tenho essa visão só de edital, só de espaço, só de passagem, eu tenho uma visão bem mais ampla da questão, colaborar para além do espaço em que você está.
G1	01'32''46	a gente fala muito de publicação, desenvolvimento profissional, [...] eu acho que se fala pouco em experiência e troca de experiência, e a troca de experiência é muito isso, quando você circula com o outro, você vai em outro lugar, você vivencia uma experiência que faz você refletir sobre a sua própria experiência, e nesse sentido a reciprocidade é legal para a gente não ficar nessa relação colonialista
A1	01'34''40	Eu não esperava esse impacto todo, era minha primeira experiência de apresentação fora, e aí foi que eu observei que é necessário a gente sair desse mundinho aqui, que a gente fica aqui discutindo questões tão mínimas e que a gente precisa dizer que aqui a gente faz algo que ainda que não seja tão bom quanto o deles, que a gente pode pensar junto.
G1	01'35''05	A questão não só da troca, da reciprocidade, da questão mútua, né, mas a mutualidade no sentido de reconhecimento, e isso é muito interessante, porque só quando você sai da sua esfera, [...] da zona de conforto, que é aquela cultura imediata traz, é que você consegue ter um distanciamento para refletir melhor sobre o impacto que o seu trabalho está fazendo. A clareza que você está expondo seus...
A2	01'36''35	como chegou essa questão na FE? [...] de cima para baixo [...] tem que implantar, mas o que é? Como funciona?
R	01'37''36	tem uma pressão muito grande para que as nossas universidades se internacionalizem [...] apresentar um trabalho no exterior é uma percepção muito adequada [...] em parte nossos trabalhos são desconhecidos [...] porque a gente não está publicando nos editoriais que se espera, na língua que se espera, e uma série de outras coisas. [...] qualquer uma das universidades brasileiras [...] em termos de quantidade de produção, estaria entre as 150 melhores universidades do mundo, em termos de citação [...] o que nos falta? Que a gente publique em inglês
G1	01'38''55	Não é só a questão de publicar em inglês [...] é publicar no discurso da revista [...] se você não tem o discurso escrito, né, escrito da forma como eles querem publicar, eles nem te reconhecem [...] é uma questão de reconhecer a diversidade de discursos, né, que isso não existe, as revistas são muito fechadas [...] na hora de trabalhar a parte do discurso científico na língua que eles querem, existe uma estrutura [...] então eu creio que a gente também tem que ter um pouco de criticidade com relação a isso, né, e saber como vencer essas barreiras.
R	01'42''00	A PROCAP perguntou se tinha alguma demanda com relação a isso de internacionalização para um curso para os professores, [...] a gente pode fazer um jogo de entrada e saída, publicar um texto aqui em português aqui com um estilo e lá com outro
G1	01'42''30	a gente precisa se pluralizar quanto a isso [...] a gente tem metodologias muito inovadoras, a gente tem metodologias muito complexas porque o nosso olhar [...] o latino americano tem uma visão muito sociológica, muito social [...] mas eles querem que a gente produza conceitos [...] então a gente precisa de mais espaços dessa natureza, né, são essas condições que vão favorecer que a gente esteja sempre apresentando, se comunicando, colocar em contato [...] a gente tem que ser assim com os nossos alunos
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
R	01'47''50	acho muito interessante descobrir como os outros fazem, não para a gente fazer igual, mas para descobrir como a gente pode fazer o nosso, de forma melhor, saber que somos muito criativos, saber que temos tecnologias baratas [...] por vezes, a gente esquece de produzir conceitos, a gente está aqui para isso [...] perceber nosso valor, nossa potência, o que a gente tem de interessante, e a partir disso, adaptar o que se tem, um dos valores muito interessantes que tem na política de internacionalização, até da própria UnB, é a gente começar a catalogar, como ação de internacionalização, os autores, os coautores do nosso trabalho, estrangeiros e tal, que a gente, por vezes nem coloca isso no Lattes, estamos publicando fora e não coloca o nome do colaborador estrangeiro no currículo
R	01'51''15	A UnB pode subir nos rankings [...] pra quê o ranking? Pode não servir para nada, mas eu acho que serve muito para a autoestima, e você está produzindo numa instituição que tem reconhecimento quando faz [...] em termos de produção, de qualidade
G1	01'52''00	o reconhecimento, a gente tem que fazer aqui, no dia a dia [...] como eu valorizo esse serviço? esse trabalho, porque são duas coisas [...] inovação de produção como de serviços, né? A inovação só ocorre se as pessoas estão bem, desafiadas, abertas, elas vão atrás, organizar [...] é um reconhecimento sistemático [...] se a gente não sabe lidar com reconhecimento, a gente não sabe lidar com crítica [...] isso faz parte do nosso sistema de valores da nossa cultura [...] então a dificuldade primeiro de reconhecer o outro e aceitar o reconhecimento [...] e depois também saber se engajar em críticas, né, [...] então é questão de sair da nossa imaturidade [...] tanto política quanto acadêmica
R	01'53''50	dificuldade de lidarmos com a crítica, lidar com o outro e com a presença do outro que tem uma visão diferente da minha, que vai se colocar em contraposição à minha perspectiva [...] esse foi o maior susto quando eu cheguei aqui na FE [...] isso parte da impossibilidade, inclusive, desse reconhecimento, porque se cria uma barreira que o outro, que eu possa saber, inclusive, quem ele é.
G1		tem uma questão de respeito, a questão de você ser crítico com o outro, e de também fazer com que ele se defenda, então é uma questão formativa, [...] eu acho que a gente tem que começar a falar sim, porque a gente vai sair e ir para outros lugares e não vai achar que é um mar de rosas não, mas existe um respeito acima de tudo
A2	01'57''20	isso é um processo né [...] eu acho que o brasileiro pensa assim, né? A gente não aceita críticas, né? E o de fora, geralmente, o americano e europeu, são diretos

R	02:04**50	Eu percebi, que às vezes, falta boa vontade, não é questão do idioma, é boa vontade [...] mas é uma dificuldade mesmo essa questão do idioma, da língua [...] é difícil, falta boa vontade também parte a parte, eu não sei se governança alguma vai resolver esse.... diretiz, resolução
G1	02:07**05	é uma questão de valores e comportamentos compartilhados
R	02:07**10	você chamou atenção para questão da mentalidade, ter boa vontade também é muito interessante nessas relações, porque é interessante, as pessoas têm muita boa vontade com a gente está no exterior falando um outro idioma [...] tentando falar a língua deles
A1	02:07**50	quanto mais vierem, mais se tem a chance, vai dar a oportunidade de mudar, [...] como você traz na sua casa, porque aqui é a nossa casa, e os visitantes não são bem recebidos? Mas eu vou falar, como alguma daqui a cultura também tem que ser mudada na recepção dos próprios alunos [...] é receber a pessoa, de onde ela vier, desde a entrada [...] como educadores, a gente tem que disseminar isso, receber bem, né?
R	02:09**15	às vezes saber identificar dentro do espaço aqui, quem pode fazer isso (recepção) [...] identificar as competências linguísticas dos departamentos, da universidade
T	02:12**15	a gente fica desesperado [...] estar numa posição de atender e você não entende nada do que a pessoa fala, na verdade acho que causa um bloqueio, você fica assim "meu Deus, o que é que eu faço com essa pessoa? É isso que causa, porque nós não somos acostumados.
T	02:13**00	Um professor (visitante) precisava de um comprovante de que ele era professor para conseguir moradia [...] entra nessa questão de que somos muito desconfiados, ele tinha que provar que ele era professor, e aqui tudo demora, o professor chega e demora para fazer a matrícula, então nós não tínhamos como dar um comprovante para ele [...] porque a gente não conseguiu achar ele no sistema, uma confusão, ninguém entendia o que ele falava. [...] o técnico não está preparado, é porque ele não está mesmo, por que o professor, os alunos, eles têm muito contato com viagens internacionais, conversar com outras...(culturas, pessoas), a gente não, a gente fica muito nesse mundo aqui, então chega uma pessoa que fala outro idioma, a primeira coisa que a gente faz...[...] ter determinadas qualificações é importante. A questão do evento, às vezes o pessoal da secretaria não sabe que vai ter um evento [...] essa questão da comunicação (eventos), tudo que a gente não conhece, a gente tem vários níveis de competência linguística, às vezes a pessoa sabe fazer uma apresentação em outra língua, mas outra coisa é falar ao telefone, totalmente diferente, então saber se um professor ou se um aluno ou se um técnico têm condição de receber um telefonema, e dizer, "olha, essa pessoa está querendo saber isso" agente só precisa saber isso, do ponto de vista administrativo não é...[...] nós temos outra língua, por telefone, quantas pessoas se sentem confortáveis de falar com alguém por telefone? Porque parece que é um dos pânico mais, um dos maiores pânico de quem fala língua estrangeira, é ter que falar com alguém pelo telefone. Identificar isso, seria algo fácil.
R	02:16**20	tem vários níveis de competência linguística, às vezes a pessoa sabe fazer uma apresentação em outra língua, mas outra coisa é falar ao telefone, totalmente diferente, então saber se um professor ou se um aluno ou se um técnico têm condição de receber um telefonema, e dizer, "olha, essa pessoa está querendo saber isso" agente só precisa saber isso, do ponto de vista administrativo não é...[...] nós temos outra língua, por telefone, quantas pessoas se sentem confortáveis de falar com alguém por telefone? Porque parece que é um dos pânico mais, um dos maiores pânico de quem fala língua estrangeira, é ter que falar com alguém pelo telefone. Identificar isso, seria algo fácil.
G1	02:17**50	na verdade tudo acaba na burocracia, não existem ações efetivas de socializar a comunicação [...] as ações vão levar a determinadas práticas [...] é muito interessante esse item cultura organizacional, a gente tem que começar a ter uma agenda de discussão, planejamento e ver o que todo mundo pode acrescentar no sentido de "ok, vamos fazer isso e aquilo" [...] ter um plano de ação
<b>ENTREVISTA G2 (individual) – coordenadora do PPGE</b>		
<b>GOVERNANÇA</b>		
G2	0625"	é um processo mais contínuo, de acompanhamento e de estratégias também, até de antecipação com o planejamento estratégico, para você se alinhar às metas do programa e até redefinir metas, se for o caso. A gente vai agora enfrentar isso com a mudança do critério de avaliação [...]
G2		e as pessoas vão se sentindo mais pertencentes a esse processo, então elas vão ter um outro olhar também, até para alimentar a permanência desses processos, e não como uma ação isolada, sobretudo se ela vem de cima para baixo, né?
G2		Eu acho que isso não só nos processos de internacionalização, mas de todos os processos de gestão, no caso estamos falando do Programa de Pós-Graduação, né? Mas o meu estilo é esse (de gestão), eu tenho buscado fazer isso, eu tenho, sobretudo sensibilizado mais e demandado mais dos coordenadores de linhas de pesquisa para que eles sejam esse braço da gestão junto às suas linhas, principalmente porque a gente tem um programa muito grande, então a ideia é descentralizar mesmo a gestão e essa coparticipação e co responsabilidade de todos envolvidos, né? e envolver também, por sua vez, cada coordenador de linhas, envolver os docentes e discentes da sua linha, que é para ter uma organicidade maior, uma unidade no programa, e com isso, a gente consegue fazer uma gestão mais compartilhada e mais pró ativa, eu diria, né? Porque aí vem sugestões das mais variadas, porque cada um tem o seu olhar, o seu enfoque, então com isso, a gente tem enriquecido bastante as nossas práticas
G2		o problema que eu esbarro aqui é a falta de fôlego pelo tamanho do programa, para dar conta disso e ao mesmo tempo ter uma equipe docente e discente que realmente tenha essa mudança cultural e se envolva ativamente, a gente tem algumas pessoas que são mais colaborativas, mais pró ativas que estão mais engajadas nesse processo e têm me ajudado bastante, os coordenadores de linha também estão bastante sensibilizados e têm fomentado isso nas suas próprias linhas, mas eles esbarram em algumas dificuldades em suas linhas, por omissão ou realmente o não envolvimento, seja do docente ou do discente da sua linha, então a gente ainda não conseguiu superar esse desafio, né?
G2	0740"	eu acho que todos os processos de gestão, devem ser participati vos[...] se você tem a opção de construir isso com todos os segmentos, envolvendo ativamente as pessoas, para que todos se responsabilizem e co responsabilizem pelos resultados, eu acho que o resultado é muito mais rico
G2	1125"	A ideia é envolver e atrair a participação ativa dos docentes para que a gente tenha um planejamento que seja do próprio programa, as pessoas possam compartilhar as suas experiências, suas sugestões e a gente possa construir coletivamente, algo que vai enriquecer o nosso programa, algo que vai valorizar o nosso programa e consequentemente todos vamos estar valorizados no nosso trabalho, né?

G2	12:29"	divergência, não tenho alguma coisa pontuada ainda não, mas a gente fez uma discussão [...], eu já herdei o plano aprovado, do qual nós éramos partícipes, e tínhamos uma cota para nos envolvermos diretamente e incentivarmos a internacionalização [...] o que a gente fez foi discutir a nossa participação nessa cota que já nos cabia, e aí houve um entendimento de valorizar todas as iniciativas, ao invés de ter um plano único, a gente ia valorizar todas que surgissem, e dividindo o recurso dentro dessas iniciativas que em ergissem, só que só dois planos foram aprovados, do qual um deles eu sou a coordenadora, a gente tentou envolver um grupo maior de docentes e discentes,
G2	14:15"	mas agente esbarrou em algumas questões [...] houve alguma resistência de muitos professores de se ajustar ao plano que estava aprovado que era priorizar a sustentabilidade, a pessoas não conseguiram enxergar a sustentabilidade em seus eixos de ação então elas não se interessaram nem em construir algo que articulasse com a sustentabilidade, por falta de visão mesmo e até por falta de compreensão do que é a sustentabilidade,
G2	15:00"	algumas pessoas por questão de falta de afinidade também não se interessaram em se envolver em algumas propostas, devido às pessoas que estavam lá envolvidas, isso eu percebi claramente
G2	15:18"	por parte dos discentes havia muito interesse, só que os discentes também esbarram, de um lado na limitação da língua, porque é exigido o TOEFL num nível de fluência em inglês que muitos dos nossos alunos não têm, e de outro lado, foi aquela questão de entrar num plano que o orientador não fazia parte [...] questão de território, né.
G2	16:00"	a gente tem que investir, primeiro, em fazer um grande seminário para explicar o que é sustentabilidade, discutir o que é sustentabilidade, para essas pessoas entenderem a sustentabilidade de uma forma mais ampla e poderem perceber como se articularem nos seus eixos de trabalho, com esse enfoque, que é o enfoque institucional
G2	16:25"	Segundo, é uma questão de mudança cultural também, trabalhar de forma mais colaborativa e interdisciplinar, interinstitucional, então alguns que já tem essa prática, mais instalada, tiveram muito mais facilidade em se articular com vários grupos na universidade, de outros programas e interdisciplinar, interinstitucional, então alguns que já tem essa prática, mais instalada, tiveram muito mais forma mais colaborativa, integrada, tiveram mais resistência e mais dificuldade
G2	17:10"	o planejamento realmente efetivo da própria ação institucional, como um todo, independentemente de ser internacionalização ou não, mas pensando no programa como uma unidade, a gente tem que investir mais em seminários e discussões que fomentem essa prática mais colaborativa [...] por enquanto a gente ainda está meio fragmentado [...] talvez isso seja em função do próprio tamanho do programa
<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
G2	18:40"	valorizada nem institucionalizada, as ações eram individuais de professores que tinham já essa vocação, de colaboração, de parceria e interesses e buscavam individualmente essa internacionalização, agora a gente está num segundo momento, um nível mais acima que é da institucionalização dessa internacionalização, agora não são mais ações individuais, isoladas, dos professores ou dos alunos, agora é uma rede, a institucionalização é programa apoiando, a universidade apoiando, e o ministério da educação apoiando para que isso aconteça, né? Então é um reconhecimento disso, num nível institucional
G2	19:40"	É uma mudança de nível, de perspectiva mesmo, para trazer uma organicidade desses processos
G2	19:53"	então eu acho que a gente tem impactos muito positivos, que é de abrir frentes, de articulação, de colaboração, de parceria, então a gente pode receber pesquisadores de fora, também sinalizar que nós queremos a presença deles aqui, isso enriquece, de sobremaneira, a formação dos nossos discentes como pesquisadores, abre frente para eles, articulação, conhecer outras culturas, perspectivas, eu acho que é assim, bastante enriquecedor, e ter o apoio institucional, eu acho que tem um peso maior, é muito diferente quando vai você com iniciativa própria, e quando vai você com o apoio da sua instituição, do seu programa, do seu governo, né?
G2	21:40"	Eu não vejo com o olhar pessimista, nem pejorativo, essa troca, esse intercâmbio, essa abertura, não acho que a gente está sendo colonizado, [...] do ponto de vista das nossas interações, nós não somos neutros, então a gente nunca vai interagir com as outras pessoas de forma neutra, a gente sempre vai levar algo e a gente sempre vai receber algo, a construção desse encontro, ela vai resultar em perspectivas diferentes para mim e para você, a partir das nossas leituras, interpretações, dos conhecimentos, das experiências que a gente já tem acumulado, o que eu acho que a gente precisa ter é sempre uma visão crítica e uma leitura, ao mesmo tempo, aprofundada, para a gente ir para o diálogo também, se posicionando, a partir dos nossos referenciais, das nossas perspectivas, mas nunca imaginar, nem se fechar no seu próprio mundo, e no próprio universo por meio da influência alheia, nem achar que o contato vai ser neutro [...]
G2	23:18"	do ponto de vista da construção do conhecimento, da troca de experiência, da produção mesmo intelectual, a gente constrói no diálogo, a gente constrói com as diversas experiências que a gente pode ter, quanto mais ricas elas forem mais eu acho que a gente vai ser capaz de avançar, então ficar olhando para o próprio umbigo e com medo que as pessoas se aproximem achando que a gente vai perder a identidade, é equivocada [...] quando você conhece outras realidades, você aprende, e você traz com você essa bagagem.
G2	24:17"	as suas práticas aqui nunca mais vão ser as mesmas de antes de você ter esse contato inicial, acho que não existe neutralidade, eu vejo isso de forma positiva, como crescimento, como aprendizagens que a gente faz, com a possibilidade, inclusive de compartilhar essas experiências com quem ainda não teve essa oportunidade
G2	25:20"	eu hoje compartilho na minha sala de aula, com meus alunos, de todos os níveis, eu compartilho com os meus colegas, nas minhas redes, e essa troca tem sido bastante positiva, tem colaborado bastante para incentivar a continuidade da própria aprendizagem, pela busca, pelo conhecimento, e experiências das próprias redes e da outras pessoas com quem eu convivo
G2	26:25"	pesquisadores estrangeiros, falando em inglês, seminários, palestras e até minicursos e os alunos têm participado
G2	28:00"	eu percebo uma limitação até por parte da minha experiência imediata com os meus alunos, na minha sala de aula, eu acho que aqui na faculdade de educação nós temos uma limitação em relação ao inglês, de um lado, e de outro, uma resistência de alguns que consideram que como estão no Brasil, não precisam falar inglês, então a gente vai esbarrar, sim, que é uma questão ideológica, nessa resistência, mas de forma geral, a gente já faz isso por iniciativas individuais de vários colegas
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
G2	30:13"	agora estou dependendo do DEX para formalizar isso institucionalmente, para não ficar como uma ação informal, eu acho que a gente tem que, primeiro incentivar que os nossos docentes envolvam literatura internacional cada vez mais nas suas disciplinas, para os alunos se familiarizarem, não basta eu cobrar, tem que entender que quando num processo seletivo a gente exige um nível de

		proficiência, é porque isso vai ser demandado dele, pelo contato com a língua para ele compreender textos acadêmicos para ele ser capaz de dialogar com um estrangeiro, para ele ser capaz de assistir uma aula em inglês
G2	31'00"	de outro lado, acho que a gente tem que dar um suporte, eu penso sempre no processo formativo de gestão, em que não adianta eu só dizer para você o que eu vou avaliar de você se eu não te der as condições para você realizar aquilo, então acho que o programa, se ele vai ser avaliado pelo impacto internacional, ele, por sua vez demanda uma inserção internacional da sua comunidade, então ele tem que criar as condições para isso acontecer, então eu acho que seminários, oficinas, disciplinas específicas que, tenha esse instrumental que possibilite essas experiências, essa formação para os nossos discentes, para os nossos técnicos, os nossos docentes, vai ser uma opção de ativamente incentivar, fomentar e até contribuir para a formação dos nossos pesquisadores de forma que eles sejam capazes de estar num nível, igual de competição e concorrência dos estrangeiros
G2	32'31"	já tem uma sequência de oficinas, de seminários preparados de ferramentas básicas, de como fazer pesquisa na rede, como usar o mendeley, como alimentar o seuattes, como você elabora o texto para revistas que são de impacto, as valorizadas
G2	33'11"	valorizar iniciativas tanto dos docentes quanto dos discentes [...] incentivar de uma forma que seja motivadora [...] crédito pelas suas atividades, aí eu ter mais adesão dos alunos com certeza, [...] uma coisa dessas que vai ser útil para eles e resultar positivamente para o programa.
G2	34'15'	pedi ao DEX que o nosso programa seja uma unidade propositora de atividades de extensão, porque eu quero fazer que algumas atividades de extensão sejam contínuas para a formação dos nossos discentes, da comunidade e essa rede com a comunidade externa, a interna, graduação e pós-graduação, mas eu quero fazer isso institucionalmente
G2	35'10"	meu segundo passo vai ser colocar sempre no início de cada semestre, uma sequência de oficinas como obrigatórias [...] para os nossos alunos ingressantes, [...] elas vão ser suas atividades complementares, você vai ter crédito por isso, mas você vai se qualificar para você ser um pesquisador em nível do programa que você seja capaz de se articular com a rede, fazer pesquisas na literatura internacional, que seja capaz de elaborar um artigo de pesquisa. que ao entrar na disciplina e começar a fazer essas leituras, você vai ser capaz de sistematizar isso e já ter esse olhar atento para elaborar um resumo para um congresso, para fazer um artigo para publicação e assim por diante.
G2	36'50"	como é que eu vou dar visibilidade à rede? É espelhando o currículo com aluno com o orientador, mas se eles não sabem fazer isso, a gente esbarra em uma questão mais básica que é elaborar e atualizar o seuattes de forma adequada
G2	37'40"	fazer um boletim informativo mensal do nosso programa, para compartilhar o que a gente já faz e dar visibilidade institucional, [...] pesquisas em andamento, palestras [...] questões culturais artísticas didáticas [...] tem uma possibilidade, principalmente porque o nosso programa é muito grande, de compartilhar um pouco do que a gente anda fazendo [...] isso também tem um outro lado que é favorecer o relatório qualitativo da sucupira
G2	41'40"	eu sou muito favorável de envolver todos os segmentos, de uma forma em que a gente vai construir, cada um a partir das suas experiências e das suas perspectivas algo que vai ser muito melhor do que se eu estivesse fazendo sozinha [...] a gente tem que incentivar sim, só esbarro, muitas vezes, na falta de capacidade de execução mesmo, de envolvimento, a gente esbarra na limitação operacional. Eu tenho incentivado o envolvimento e a participação para que eles possam estar cada vez mais juntos e envolvidos com as ações do programa, mas esbarra na limitação, tem o tempo e na condição de trabalho, e no número reduzido diante do tamanho do programa que nós temos, né? [...] se a gente tem as pessoas envolvidas, a gente vai enriquecer [...] tem visões diferentes, mais abertas, que a gente vai incorporando as sugestões
G2	45'00"	eu esbarro em algumas resistências também, né, fazer uma ver por mês, fechar a secretaria, para a gente fazer só o trabalho interno, fazer uma discussão, uma rodada de conversa [...] também do lado pessoal, né? [...] mas das poucas vezes que eu fechei a secretaria, eu recebi reclamação da ouvidoria [...] então é questão da cultura organizacional, uma visão muito individualista, meus interesses aqui direto, uma visão muito conservadora de que, você é técnico tem que estar o tempo todo com sorriso e batendo carimbo e atendendo as pessoas, não tem uma outra perspectiva, né?

Tempo por categoria:

Temas	Porcentagem	Tempo (minutos)
Governança	49,23%	64
Cultura organizacional	29,23%	38
Internacionalização	20,77%	27

Frequência da categoria governança:

dados	Fi (frequência inicial)	Fr (frequência relativa)	Fp (frequência percentual)
	quantas vezes o dado se repetiu	divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" (Fr=Fi/M)	multiplicação da frequência relativa por 100 (Fp=Fr x 100)
Professor	41	0.119	11.88%
Recurso	34	0,099	9.86%

PPG	26	0.075	0.075	7.54%
Burocracia	25	0.072	0.072	7.25%
Internacionalização	18	0.052	0.052	5.22%
Editais	18	0.052	0.052	5.22%
Alunos	16	0.046	0.046	4.64%
Técnico	12	0.035	0.035	3.48%
Documentação	11	0.032	0.032	3.19%
Universidade	11	0.032	0.032	3.19%
Faculdade de Educação	9	0.026	0.026	2.61%
Exames internacionais	9	0.026	0.026	2.61%
Projetos	8	0.023	0.023	2.32%
Representante de internacionalização	7	0.020	0.020	2.03%
Professor visitante	7	0.020	0.020	2.03%
Centros	6	0.017	0.017	1.74%
Gestão	6	0.017	0.017	1.74%
Processo	6	0.017	0.017	1.74%
Governança	6	0.017	0.017	1.74%
Organização	5	0.014	0.014	1.45%
Participação	5	0.014	0.014	1.45%
Produção	5	0.014	0.014	1.45%
Divulgação	5	0.014	0.014	1.45%
Equipe	5	0.014	0.014	1.45%
Comunicação	4	0.012	0.012	1.16%
Estrutura	4	0.012	0.012	1.16%
Tempo	4	0.012	0.012	1.16%
FAP	4	0.012	0.012	1.16%
Mentalidade	4	0.012	0.012	1.16%
Autonomia	4	0.012	0.012	1.16%
UnB	4	0.012	0.012	1.16%
Identidade	4	0.012	0.012	1.16%
internacionalização L2	4	0.012	0.012	1.16%
países	4	0.012	0.012	1.16%
plano, políticas, ações	4	0.012	0.012	1.16%

total (SFI=M)	345	1.000	100.00%
---------------	-----	-------	---------

Frequência da categoria internacionalização			
dados	Fi (frequência inicial) quantas vezes o dado se repetiu	Fr (frequência relativa) divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" (Fr=Fi/M)	Fp (frequência percentual) multiplicação da frequência relativa por 100 (Fp=Fr x 100)
Professor	23	0.137	13.69%
Aluno	16	0.095	9.52%
Internacionalização	11	0.065	6.55%
Publicação	9	0.054	5.36%
Língua	8	0.048	4.76%
Laboratórios	7	0.042	4.17%
Pos doc	7	0.042	4.17%
Trabalho	7	0.042	4.17%
Editais	6	0.036	3.57%
Estudo	6	0.036	3.57%
Experiência	6	0.036	3.57%
Projetos	6	0.036	3.57%
Países, Brasil, Canadá, Finlândia, Suécia	6	0.036	3.57%
Exterior	5	0.030	2.98%
Faculdade de Educação	5	0.030	2.98%
Plano	5	0.030	2.98%
PPGE	5	0.030	2.98%
Unidades	5	0.030	2.98%
Universidades	5	0.030	2.98%
Capes	4	0.024	2.38%
Discurso científico	4	0.024	2.38%
Trabalho	4	0.024	2.38%
Troca	4	0.024	2.38%
Revistas, citação, editoriais	4	0.024	2.38%
TOTAL	168	1.000	100.00%

Frequência da categoria cultura organizacional			
dados	Fi (frequência inicial) quantas vezes o dado se repetiu	Fr (frequência relativa) divisão de cada frequência individual pelo número total de observações "M" (Fr=Fi/M)	Fp (frequência percentual) multiplicação da frequência relativa por 100 (Fp=Fr x 100)

Políticas linguísticas	26	0.1818181818	18.18%
Estrangeiros	12	0.08391608392	8.39%
Internacionalização, eventos, ações efetivas	11	0.07692307692	7.69%
Comunicação, fluxo de informações, socializar a comunicação, e-mail, telefone	11	0.07692307692	7.69%
Recepção	7	0.04895104895	4.90%
Reconhecimento	7	0.04895104895	4.90%
Aluno	7	0.04895104895	4.90%
Boa vontade	6	0.04195804196	4.20%
Professor, visitante	6	0.04195804196	4.20%
Valores	6	0.04195804196	4.20%
Crítica	5	0.03496503497	3.50%
Técnico	5	0.03496503497	3.50%
Identificação	5	0.03496503497	3.50%
Exterior, Colômbia, Bogotá, Bahia, Espanha	5	0.03496503497	3.50%
Conceitos	4	0.02797202797	2.80%
Cultura	4	0.02797202797	2.80%
Produção	4	0.02797202797	2.80%
Ranking	4	0.02797202797	2.80%
Recurso	4	0.02797202797	2.80%
Publicação, autores, coautores	4	0.02797202797	2.80%
TOTAL	143	1	100.00%

## Apêndice 8 - Notas complementares

### Coordenador de internacionalização

inicia a discussão sobre a governança, ele diz que já participou de reuniões e tem uma visão bem definida

### Gestor

aponta a administração de editais e burocracias que são geradas, causando ingerências nos programas, diferente da gestão institucional que já é mais definida

-A experiência Europa há um melhor fluxo administrativo, no Brasil há excessiva preocupação com emissão de bilhetes além da pesquisa em si

-Incapacidade de gerir recursos internos e externos, congelamento de editais

relatórios excessivos superam a pesquisa

edital de tradução, publicação de livros, há uma lógica burocrática, mentalidade burocrática

### coordenador de internacionalização

ações não são registradas formalmente de convênios,

documentação título de eleitor, documentos pessoais moradia, casamento

há uma excessividade de exigências para trazer estrangeiros

### Gestor

Excesso de documentação para cartas de aceite

tec.

Trâmite ainda se revela burocrático e atrapalha no gerenciamento de viagens e prazo e trâmite de documentos

### gestor

Autorização hiper burocrática, há uma hierarquização dos processos, o comitê gestor do print é bem capacitado e tem se esforçado, porém a mediação com os ministérios,

### coordenador de internacionalização

mentalidade burocrática, baseada em senso comum, contatos informais, estrangeiros residentes no país, no exterior professores visitantes não percebem a burocracia, pois os processos são facilitados.

Existem algumas situações em que visitantes demonstram interesse

recém-formados

interesses pessoais

### aluno 1

romper com a cultura, pergunta aos demais o quanto conhecem sobre os problemas que têm sido discutidos até então. Ela chama atenção para a característica de isolamento da pós-graduação, ela atribui aos professores mais novos a nova realidade de aproximação. Ela pensa que o tema deveria ser discutido com os alunos.

Ela disse que seu primeiro contato com o tema veio de uma experiência fora da pós-graduação,

Ela diz que não houve orientação sobre conseguir recursos para participar de eventos internacionais, melhorando o fluxo de informação.

Todos concordam que os canais de divulgação dificultam o fluxo da informação

### gestor

diz que há uma dificuldade em divulgar eventos

### aluno 2

O trâmite burocrático atrapalha a experiência do pesquisador, aluno, fomento financeiro, mas também acadêmico a exemplo do exame toefl, e outros testes oficiais. Para o sanduíche apenas o IBT.

### gestor

diz que há a informação, porém é preciso melhorar o fluxo

aluno 2

diz que há provas gratuitas para o toefl, mas a informação não foi obtida na FE

gestor

Metas claras, autonomia do programa, especificidade do PPGE, outros programas são semelhantes pela diversidade de campo, objetos, formas de trabalho. existem programas bem flexíveis, na Suécia, centro, EUA departamentos, Europa pois não agrega salário, a formação é por interesse em se tornar pesquisador, na Suécia os centros são interdisciplinares e focam no objeto

coordenador de internacionalização

diz que a lógica do ppg reproduz a lógica da graduação, no exterior os professores têm menor carga de sala de aula

gestor

a forma de administrar os fundos, arrecadação é muito produtiva e há uma flexibilidade para utilização dos fundos

aluno 2

diz que a descentralização é necessária

gestor

Identidade do programa por vezes não encontra acordo com as administrações centrais, editais

coordenador de internacionalização

editais específicos por vezes limitam e beneficiam pessoas específicas

gestor

pressão por inidoneidade em concursos

Governança interna

coordenador de internacionalização

representante de internacionalização, mas não foi consultado pelos programas, não há informação que divulgue a função de que ele ocupa, suas ações são pessoais e espontâneas, porém não partem dos programas

aluno 1

é importante a figura de um orientador como o rodrigo, propõe a construção de um plano de trabalho, para ele é um dos 27 assessores de internacionalização, ele representa a internacionalização, participa de reuniões, mas ainda não é percebido pela função

gestor

há um problema sobre a governança da FE, para a demonstrar essa função do rodrigo

A representação dos alunos precisa se organizar melhor para circular as informações

téc.

Quantitativo de técnicos baixo e muitos processos burocráticos, muitos editais que exigem dedicação em cada um

aluno 1

é necessário melhor fluxo de informações administrativas, como providenciar informações de forma redundante, sistemas mais eficientes na coleta de dados

gestor

Erros em documentos.

aluno 1

**internacionalização**

Professores aposentados, não se interessam em trabalhar na UnB por causa da excessiva carga de trabalho que é diferente, nesse sentido é preciso discutir como se quer fazer o relacionamento

gestor

posdoc, há uma compreensão erroneamente brasileira, universidade cria cargos de pesquisadores em início de carreira (estágio)

coordenador de internacionalização

Capes mudou essa nomenclatura para melhorar a compreensão visitante júnior e sênior

pós doc apenas para estudantes

foi realizado estudo, mas não existiam dados formais sobre a internacionalização

gestor

Existe a prática, mas é preciso estimular redes como centros, núcleos, organizados e específicos dentro da própria UnB, dentro da fe ainda não funciona dessa maneira,

no ida há uma organização por laboratórios, há uma troca de experiências que estimula o fluxo e dinâmicas entre os estudos

na psicologia os PPGs possuem programas com laboratórios que mantêm estudos que

Teresa Cristina juntar graduação e ppg trouxe essa dinâmica, que é uma possibilidade na FE, em que se junta projetos, pibics e PPG, é criado um espaço de troca, a iniciativa de grupo de estudos não teve continuidade com o falecimento da professora

Projetos importantes não tem continuidade

aluno 2

teve conhecimento do tema, mas não profundamente

aluno 1

professor tem uma formação ampla, mas chama para a perspectiva colaborativa, regional, local. EaD

Não é apenas um edital, mas abertura de possibilidade regional e internacional, repensar práticas, a visão deve estar além do aspecto burocrático

gestor

troca de experiência, a vivência, a reciprocidade são importantes

coordenador de internacionalização

e gestor

dizem que a uma grande valorização das produções nacionais no cenário internacional

aluno 1

apresentou em paris, notou um grande interesse dos ouvintes de sua apresentação para firmar contatos. é necessário ampliar a pesquisa brasileira como um estímulo ao crescimento

coordenador de internacionalização

pressão para internacionalização, trabalhos brasileiros são desconhecidos,

A publicação em inglês é uma barreira

gestor

publicar no discurso da revista, essa é uma barreira para pesquisadores brasileiros, há uma necessidade de adequar o estudo em termos de formatação, estilística, é preciso que se reconheça essas limitações, porém a forma do discurso científico como é aceito lá fora é uma barreira

coordenador de internacionalização

demanda da procap, curso para escrever texto para determinadas revistas estrangeiras

gestor

é preciso pluralizar as formas de escrever e publicar, as pesquisas brasileiras são inovadoras, mas chegam como experiência e não como teoria construída, Fernando Rey, estimulava essa prática de construir teorias dos estudos para melhorar o impacto na comunidade científica internacional, é preciso que os professores estimulam alunos

**cultura organizacional**

descobrir como fazer a internacionalização, a unb subiu 200 posições em ranking após preencher formulários de forma correta,

gestor

é preciso valorizar o trabalho, reconhecimento sistemático, crescimento acadêmico e pessoal

coordenador de internacionalização

dificuldade em lidar com a acrítica na UnB, dificuldade em aceitar a diferença na pesquisa

gestor

diferenças culturais

aluno2

brasileiro não aceita críticas diferentes de estrangeiros

coordenador de internacionalização

uma aluna colombiana, equivalência de disciplinas na colômbia, houve descaso com a matrícula da aluna, que precisava ter esse aproveitamento solicitado, a matrícula dela foi realizada de forma errada e a prejudicou. Outro caso, a falta de informações prejudica

aluno 1

trazer mais estrangeiros, acolher é uma mudança de cultura, ela identifica que é necessário melhorar a informação e o esclarecimento de todos os envolvidos de eventos e outras coisas

coordenador de internacionalização

identificar pessoas com competências linguísticas

tec.

atender estrangeiros, estranhamento, int deu suporte para o atendimento. professor pediu comprovante, mas tinha que comprovar que era professor, gerou confusão. é necessário capacitar o técnico, qualificar, melhorar a comunicação

mediador

discutir ações com o grupo

coordenador de internacionalização

descobrir competências pessoais para

gestor

socializar comunicações, criar agenda de discussão para descobrir competências

# Perfil: técnico, discente, docente e gestor

Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília - PPGE/UnB  
Programa de Pós-Graduação em Educação - Modalidade Profissional da Universidade de Brasília - PPGEMP/UnB

Olá,

Esse formulário foi elaborado para identificação de perfis necessários para a coleta de dados, que será base para o desenvolvimento do projeto de pesquisa sobre a internacionalização do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Brasília.

Desta forma, solicito a gentileza de preencher esse rápido questionário que contém perguntas-chave para identificar posicionamentos ao longo da pesquisa.

Informo também que os dados pessoais coletados não serão divulgados amplamente, servindo apenas para localizar potenciais participantes em discussões futuras.

Obrigado pelo apoio!

**\*Obrigatório**

## 1. Endereço de e-mail \*

---

## 2. Nome \*

---

## 3. Nacionalidade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Brasileira  
 Estrangeira

## 4. Qual seu cargo/ condição? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Técnico (lotado no PPGE)  
 Aluno (mestrado)  
 Aluno (doutorado)  
 Professor (credenciado no PPGE)  
 Gestor (no PPGE)

## 5. Qual sua formação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio  
 Graduação  
 Especialização  
 Mestrado (cursando)  
 Doutorado (cursando ou finalizado)

**6. Quanto tempo de vínculo com PPG? \***

Marcar apenas uma oval.

- Menor que dois anos
- Maior que dois anos

**7. Você participou de algum curso de idiomas na UnB? \***

UnB Idiomas, Idiomas Sem Fronteiras etc.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

**8. Você utiliza idioma estrangeiro em comunicações no âmbito do PPGE? \***

Idiomas utilizados para se comunicar com equipes técnicas ou gestoras; pesquisadores; alunos; comunicações científicas (artigos) ou administrativas, etc.

Marque todas que se aplicam.

- Português
- Espanhol
- Inglês
- Francês
- Outro: \_\_\_\_\_

**9. Participou de missão internacional representando a UnB? \***

Visita técnica, participação/apresentação em evento, etc.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

**10. Participou de eventos internacionais dentro da UnB? \***

Palestras, seminários, aulas, cursos ministrados por professores estrangeiros.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

## Gestão, organização e internacionalização

A respeito das afirmações a seguir, pedimos que você demonstre sua perspectiva referente à:

- Forma como você percebe a Gestão do PPGE, em relação à transparência, participação em decisões, e integração de técnicos, alunos e professores na equipe gestora;
- Necessidade de inovar práticas organizacionais (acadêmicas, de gestão e administrativas) para promover melhorias como o fluxo de processos (burocráticos) e a visibilidade da pesquisa realizada no PPGE;
- Política de internacionalização, que consiste em ações para ampliar benefícios que o programa pode conseguir, com o estabelecimento de colaboração e parceria para o desenvolvimento de pesquisas em âmbito local, regional, nacional e internacional.

**11. A gestão de um programa de pós-graduação deve ser percebida como uma atividade transparente, participativa e colaborativa em importantes processos decisórios. \***

Essa afirmativa demonstra seu interesse de participação em decisões, estratégias e ações que são discutidas no âmbito da gestão do PPGE.

*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre.
- Na maioria das vezes sim.
- Algumas vezes sim, outras não.
- Na maioria ds vezes não.
- Nunca.

**12. O ambiente organizacional do PPGE deve estar aberto para inovações de práticas (de técnicos, alunos, professores e gestores) diante de desafios regionais, nacionais e internacionais. \***

Avalie como você se comporta diante de desafios internos e externos ao PPGE que interferem diretamente em costumes, crenças e valores que são construídos e compartilhados no ambiente do programa.

*Marcar apenas uma oval.*

- Pleno acordo.
- De acordo.
- Não concordo, nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

**13. A internacionalização do PPGE é um processo que demanda ações de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de estratégias para ampliar a visibilidade da pesquisa realizada no PPGE. Essas ações visam incentivar colaborações e parcerias internacionais, que são essenciais para o desenvolvimento (científico, social, econômico, político e educacional) da Sociedade e Estado. \***

Você acha que mudanças resultantes de políticas internacionalização da UnB (idiomas, bolsas, traduções, mobilidade e currículo) são adequadas ao PPGE e se justificam pela necessidade de ampliar a capacidade de gerar benefícios com alcance local e internacional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo plenamente.
- Concordo.
- Não concordo, nem discordo.
- Discordo.
- Discordo totalmente.

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

Powered by



## Apêndice 10 - Roteiro da sessão de grupo

-Esboçar **tópicos**

-Basear-se em **objetivos** e **informações** necessárias para a pesquisa

-Listar **verificação** e **seqüência** de tópicos

<b>Roteiro</b> (quatro estágios)	
	<p>Focalizar a <b>dinâmica</b> da reunião em si, com ênfase em suas <b>etapas</b>, <b>acontecimentos</b> e <b>materiais</b> auxiliares</p>
<b>Pré-discussão</b>	<p>-Emitir <b>diretivas</b> para vincular os participantes ao objeto. Do início ao final da reunião, com aumento a partir da segunda metade. Lembrar de que a situação discursiva é “dialógica aberta ou dirigida”, nunca “fechada ou ordenada”.</p> <p>-O <b>moderador</b> está impedido de fazer parte do grupo e, principalmente, emitir juízos de valor verbais ou não verbais, ele é apenas elo de circulação do discurso e deve se abster totalmente de emitir a sua opinião e participar do processo discursivo.</p> <p>-Casos de <b>intervenção</b>:</p> <p>a) <b>Fuga</b> do tema; b) <b>Agitação</b> os participantes; c) <b>Monopolização</b> hierárquica da situação.</p> <p>-O grupo é a versão <b>micro</b> da sociedade - e a habilidade de colocar o grupo contra si mesmo, apontar as contradições e conduzir a uma finalização consensual é uma arte.</p> <p>Focalizar a <b>dinâmica</b> da reunião em si, com ênfase nas etapas, acontecimentos e materiais auxiliares.</p> <p>-<b>Não impor</b> ao grupo todos os temas, nem a seqüência em que aparecem no roteiro. Apenas estabelecer uma <b>temporalização</b> entre os temas para garantir o andamento da reunião.</p> <p>-<b>O tema deve ser apresentado de forma bastante geral</b> (denotado ou conotado), apenas indicando os limites da discussão, sem fechar o conteúdo ou impor um sentido a priori.</p>
<b>1</b>	<b>Apresentação</b>
	<p>Explicitar <b>papéis</b> a desempenhar e o <b>tema</b> da discussão.</p> <p><b>É estabelecido um relacionamento, as regras de interação são explicadas e os objetivos apresentados.</b></p> <p>- <b>Finalidade</b>: a participação ativa do sujeito na pesquisa, com liberdade para expressar sua opinião sobre o sentido de suas ações relacionadas à sua vida cotidiana.</p> <p>- Os participantes devem saber o <b>mínimo</b> possível sobre os objetivos da pesquisa</p> <p>- <b>Agradecer</b> de forma enfática pela participação, evidenciando a importância das opiniões para o desenvolvimento da pesquisa.</p> <p>- <b>Iniciar</b> reunião apresentando, de forma genérica seus <u>objetivos</u>:</p> <p>a) <b>Explicar a dinâmica da reunião</b></p> <p>b) <b>Advertir de que os participantes é que estruturam o tema a partir de seus valores, crenças, opiniões e experiências. Os temas são aleatórios: governança, cultura organizacional, internacionalização (o grupo define a ordem conforme importância que aos temas)</b></p> <p>c) <b>Alertar o grupo de que seu papel como moderador é apenas conduzir tecnicamente a reunião.</b></p>
	<b>Discussão</b>

2	<p>Fase de <b>consolidação</b>, o aquecimento grupal e as primeiras elaborações discursivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Observar três <b>níveis de interação</b>: individual, social e sistêmico.</li> <li>-Os textos produzidos servem de suporte a discursos e <b>representações sociais</b>, sentidos coletivos originários e incorporados na trajetória social dos indivíduos.</li> <li>-Identificar <b>fenômenos macro-situacionais</b> e <b>interpretados</b> de acordo com os objetivos da pesquisa.</li> <li>-Utilizar a <b>cooperação dos participantes</b> de forma que – a partir de discussões, matizes, silêncios, ecos da fala – o grupo consiga atingir ao final o consenso sobre os objetivos da investigação.</li> <li>-Observar a predominância do <b>intercâmbio dialógico</b> que dá sentido ao discurso grupal, dando ênfase na circulação de discursos como valor máximo como representação do grupo, que tange à dinâmica grupal.</li> <li>-Não depende de critérios estatísticos, mas sim “<b>estruturais</b>”</li> <li>-Observar critérios de <b>representação social e discursiva</b>, além, é claro, dos <b>objetivos</b> do estudo.</li> <li>-Buscar “<b>saturação</b>” do campo discursivo</li> <li>-Observar <b>simetria e diferença</b> no processo discursivo. Buscar homogeneidade social e a heterogeneidade das variáveis relativas ao processo de investigação.</li> </ul>
3	<p><b>Condução</b></p>
	<p><b>Aprofundar objetivos</b> da pesquisa e momento em que se pode apresentar os <b>estímulos</b> (Desenhos, imagens, fotografias, músicas)</p>
	<p><b>Fechamento</b></p>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recapitular</b> o que foi dito, perguntas e interpretações específicas</li> <li>- <b>Agradecer</b> de forma enfática pela participação, evidenciando a importância das opiniões para o desenvolvimento da pesquisa.</li> <li>- <b>Reunião terminou quando moderador percebe que os participantes se converteram em grupo</b>, isto é, começam a ter consciência de grupo. Neste momento de saída do discurso grupal, o moderador responsabiliza-se por sintetizar a produção discursiva, apontando as relações de coerência, incoerência e conexões de sentido entre os enunciados.</li> </ul>
	<p><b>Pós</b></p>
	<p><b>Análise qualitativa</b> do discurso gerado por Grupos de Discussão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-O analista de grupos não trabalha com variáveis a priori, e sim busca sempre construir <b>categorias</b> de análise a posteriori.</li> <li>-<b>Notas de pré-análise</b> devem ser tomadas imediatamente após a reunião, para que não permaneçam apenas na memória</li> <li>-<b>Nas transcrições</b> devem constar todas as marcas linguísticas, etapas e fases gerais de análise dos grupos a serem realizadas após as transcrições e leitura sistemática do texto que são aqui sintetizadas a fim de oferecer um norte.</li> <li><b>Primeira</b> etapa: análise global da totalidade de reuniões. Primeira aproximação ao sentido da pesquisa.</li> <li><b>Segunda</b> etapa: passagem do global ao particular:</li> <li>1) análise <b>estrutural</b> e aberta do texto; 2) análise <b>temática</b> buscando a posição do grupo acerca dos principais temas, bem como semelhanças e diferenças entre essas posições;</li> <li>3) busca de <b>refutação</b> das conjecturas analíticas iniciais.</li> <li>-A análise macro-situacional do grupo, interpreta cada situação interna ao grupo como uma situação externa ao grupo.</li> <li><b>o pesquisador inevitavelmente começa interpretando e termina analisando.</b></li> </ul>

## Apêndice 11 - Roteiro da sessão individual - gestor do PPGE

<b>Roteiro</b>
<b>Pré-discussão</b>
<p>Característica do participante</p> <p>Visto que havia necessidade de aprofundamento nos temas tratados na sessão de grupo, foi decidido entrevistar o gestor geral do PPGE. Dessa forma, foi encaminhado um e-mail ao gestor para saber se havia interesse e disponibilidade para participar da sessão de entrevista. No e-mail foi anexado um vídeo informativo sobre o conteúdo da entrevista.</p> <p>O gestor confirmou a participação na entrevista e se mostrou bem disposto e interessado.</p> <p>Características do local</p> <p>O local da coleta foi a sala da coordenação do PPGE localizada no prédio da FE 01, Faculdade de Educação, Campus Darcy Ribeiro, Universidade de Brasília. A entrevista foi realizada em uma mesa redonda pequena, em que estavam presentes apenas o Coordenador do PPGE e o entrevistador.</p> <p>A sessão foi captada sem interrupções por meio de um aparelho celular do tipo iPhone.</p>
<b>Apresentação</b>
<p>Local e duração da entrevista</p> <p>A sessão foi realizada no dia 17 de setembro às 9h30min, na sala da coordenação do PPGE e teve duração de 00h49min26seg.</p> <p>Antes de iniciar a entrevista, foi preciso informar ao entrevistado (até como uma forma de acolhimento para interação na sessão) que a entrevista teria um caráter complementar à sessão de grupo para aprofundar alguns assuntos tratados pelo grupo.</p> <p>A entrevista transcorreu de forma bem fluida, em foi utilizado apenas o cartão de temas que foi utilizado com o grupo de discussão como guia da entrevista (contendo tópico, subtópico e questão norteadora), já que o gestor apresentou um bom domínio dos temas abordados, o que apontou a não necessidade de qualquer outra informação adicional.</p>
<b>Discussão</b>
<p>Análise de dados</p> <p>Para a análise de dados foi discutido o material coletado na entrevista baseado no roteiro apresentado ao entrevistado, contendo tópicos, subtópicos e três perguntas básicas:</p> <p>Tópico: Governança</p> <p>Sub tópico: Gestão participativa no processo de internacionalização do PPGE</p> <p>Pergunta: Como mediar estratégias institucionais e estratégias locais do PPGE para preservação de identidade do programa?</p> <p>Tópico: Internacionalização</p> <p>Subtópico: Impactos da internacionalização</p> <p>Pergunta: Como cada grupo do PPGE (docente, discente e técnico) percebe o fenômeno?</p> <p>Tópico: Cultura organizacional</p> <p>Subtópico: Inovação de práticas organizacionais</p> <p>Pergunta: Como estimular uma cultura de Internacionalização ativa?</p>
<b>Pós</b>
<p>Análise qualitativa dos dados consistiu em:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Construir categorias a partir dos dados</li><li>- Tomar notas de pré-análise imediatamente após a sessão</li><li>- Analisar e transcrever trechos significativos e complementares à discussão realizada com o grupo.</li></ul> <p>Primeira etapa: análise global do material coletado em perspectiva da proposta da pesquisa.</p> <p>Segunda etapa: passagem do global ao particular:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Análise estrutural e aberta do texto;</li><li>- Análise temática buscando a posição do entrevistado acerca dos principais temas, bem como semelhanças e diferenças entre essas posições;</li></ul> <p>O pesquisador inevitavelmente começa interpretando e termina analisando.</p>