

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS



PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

ABRIL/2018

Sumário

1.	CONTEXTO DA PROPOSTA.....	4
1.1	Universidades de Classe Mundial.....	5
1.2	Dimensões da Internacionalização.....	6
2.	DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	7
2.1	Internacionalização na visão do PDI da UFSC	7
2.2	Definição Operacional de Internacionalização.....	8
3.	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSC.....	9
4.	CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (KNIGHT, 1994)	10
5.	POLÍTICAS E DIRETRIZES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
5.1	Política Linguística Institucional	12
5.2	Política de Mobilidade Estudantil	13
5.3	Política de Mobilidade de Servidores Técnico-Administrativos.....	13
5.4	Política de Mobilidade para Servidores Docentes e Colaboração em Pesquisa	14
5.5	Política Internacional da Pesquisa e Inovação	14
5.6	Política de Acolhimento	15
5.7	Política de Alianças Estratégicas de Cooperação	15
5.8	Política de Parcerias Cross-Border	16
5.9	Política de Apropriação do Conhecimento e Experiências Adquiridas	16
6.	AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSC.....	17
6.1	Visão Estratégica	17
6.2	Currículo e Aprendizado.....	17
6.3	Estrutura organizacional	18
6.4	Apoio aos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação.....	18
6.5	Mobilidade Estudantil	19
6.6	Colaboração e Parcerias.....	19
7.	DAS COMPETÊNCIAS	20
8.	RECOMENDAÇÕES.....	22
9.	COMENTÁRIOS FINAIS.....	22
10.	REFERÊNCIAS.....	23

Reitor

Prof. Ubaldo C. Balthazar

Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD

Prof. Alexandre Marino Costa

Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PROPG

Prof. Hugo Soares

Pró-Reitoria de Extensão - PROEX

Prof. Rogério Cid Bastos

Profª. Graziela De Luca Canto

Pró-Reitoria de Pesquisa – PROPESQ

Prof. Sebastião Roberto Soares

Prof. Armando Albertazzi Gonçalves Jr.

Pró-Reitoria de Administração – PROAD

Prof. Jair Napoleão Filho

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP

Profª. Carla Cristina Dutra Búrigo

Lilian Cristiane Silva de Oliveira

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE

Prof. Pedro Luiz Manique Barreto

Secretaria de Relações Internacionais – SINTER

Prof. Lincoln P. Fernandes

Luciana Miashiro Lima

Secretaria de Planejamento e Orçamento – SEPLAN

Prof. Vladimir Arthur Fey

Secretaria de Inovação – SINOVA

Prof. Cláudio José Amante

Secretaria de Educação a Distância – SEAD

Prof. Fernando Gauthier

Secretaria de Cultura e Artes – SeCArt

Profª. Maria de Lourdes Alves Borges

Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD

Profª. Francis Solange Vieira Tourinho

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**Secretário de Relações Internacionais**

Prof. Lincoln P. Fernandes

Assistente em Administração

Luciana Miashiro Lima

Bruno Wanderley Farias

Coordenadoria de Apoio Administrativo

Rafaela Ribeiro – Coordenadora

Luana Priscilla Leite

Tradutora e intérprete de língua inglesa

Paula Eduarda Michels

Coordenadoria de Convênios Internacionais

Amanda Finck Drehmer – Coordenadora

Coordenadoria de Programas Internacionais | Programas AUGM | Programas PEC-G

Elenir Vieira – Coordenadora

Guilherme Carlos da Costa

Juliana Kumbartzki Ferreira

Intercâmbio de alunos internacionais

(Incoming)

Natália Roth da Silva

Intercâmbio de alunos da UFSC *(Outgoing)*

Giovana Redel

1. CONTEXTO DA PROPOSTA

A internacionalização das universidades é um tema novo no Brasil, que teve um grande impulso a partir de 2011 com a criação do programa Ciência sem Fronteiras (CsF) pelo governo federal. Nos países do hemisfério norte este tema vem sendo tratado há décadas, principalmente no âmbito de associações de educação internacional, como a NAFSA nos EUA e a EAIE na Europa, que promovem eventos anuais e produzem vasto material bibliográfico sobre experiências, melhores práticas e dicas sobre internacionalização.

No Brasil a FAUBAI, Associação Brasileira de Educação Internacional, lidera o processo de condução das universidades nacionais, públicas e privadas, rumo à internacionalização. A UFSC participa ativamente das atividades promovidas pela FAUBAI e atualmente faz parte do Grupo de Trabalho sobre indicadores de internacionalização, que tem como um de seus objetivos criar um sistema capaz de diagnosticar o nível de internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) em território nacional. Dentre as redes de universidades que visam promover a internacionalização destacam-se a Associação de Universidades do Grupo Montevideu (AUGM) e o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB), que desenvolvem várias atividades de mobilidade e capacitação de estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos.

A internacionalização é considerada por universidades do mundo inteiro como um processo necessário para elevar os índices de excelência em pesquisa e proporcionar uma formação e capacitação ampla para que a comunidade acadêmica transite em um mundo cada vez mais globalizado. Para Altbach, Reisberg e Rumbley (2010)¹, internacionalização pode ser interpretada como variedade de políticas e programas que as universidades implementam para responder o fenômeno da globalização. Neste sentido, as universidades têm um papel crucial como instituições que não apenas produzem e disseminam conhecimento, mas também assimilam e adaptam conhecimentos globais para as necessidades locais. Desta forma, as universidades influenciam e são influenciadas pelas forças da globalização e precisam da internacionalização para absorvê-las e transformá-las em conhecimento, inovação e mudança.

Dentro deste contexto, os vários esforços e iniciativas de internacionalização já realizados pela UFSC necessitam de uma re-estruturação sistematizada que permita a implementação, coordenação e avaliação dessas atividades. Mas antes de propor possíveis políticas, diretrizes e ações estratégicas, é importante discutir algumas

¹ IN: SZYSZLO, Peter. *Internationalization Strategies for the Global Knowledge Society. CBIE PhD Research*. Ottawa, CA: 2016. Disponível em: < <http://cbie.ca/wp-content/uploads/2016/05/CBIE-research-Szyszlo-PhD-E.pdf> > Acesso em: 28/08/2017

noções básicas sobre a internacionalização para que se possa compreender de forma mais clara e objetiva a presente proposta.

1.1 Universidades de Classe Mundial

O conceito de “Universidade de Classe Mundial” foi cunhado pelo Banco Mundial e ficou especialmente conhecido no livro de Jamil Salmi (2009) que explora os desafios para construir universidades de classe mundial. Não existe consenso quanto a uma definição única de universidade de classe mundial, mas algumas características são comuns a todas elas. Em todas as listas e rankings² elaborados em diferentes contextos constam universidades como Harvard, Stanford, MIT, Oxford e Cambridge. São universidades que apresentam resultados superiores às demais, como alta demanda por seus alunos, liderança em pesquisa e transferência de tecnologia.

De maneira geral, essas características podem ser atribuídas a três grupos complementares de fatores que são comuns nas melhores universidades do mundo:

- (i) Alta concentração de talentos entre alunos e professores;
- (ii) Recursos abundantes para oferecer um ambiente de aprendizagem valoroso e para realizar pesquisas avançadas;
- (iii) Governança favorável, que encoraja visão estratégica, inovação e flexibilidade e que permite às instituições gerenciarem os recursos sem grande burocracia.

No caso da UFSC, devido a sua natureza pública e a atual crise econômica que vem reduzindo os recursos destinados à educação no país, reconhecemos a falta de “recursos abundantes” do item (ii) acima. Entretanto, muito pode ser realizado em relação aos itens (i) e (iii), principalmente, no que se refere a criação de um ambiente universitário favorável à captação de recursos externos junto a iniciativas públicas e privadas, que por sua vez possam oferecer condições de manter nossos talentos e também atrair a atenção de discentes e docentes estrangeiros para nossa instituição de ensino superior (IES). Já em relação à criação de universidades de classe mundial, destacamos três principais abordagens conhecidas:

- (i) Melhorar universidades com alto potencial de excelência: abordagem que escolhe as melhores universidades (“picking winners”) e promove as mudanças necessárias para aprimorar as três características anteriores. Este exemplo tem sido usado por países como Alemanha desde 2006 e recentemente pela Rússia;
- (ii) Criar novas universidades: essa abordagem assume que é difícil promover a mudança nas universidades existentes e que a melhor maneira de promover a excelência é criar universidades totalmente novas com essas características (“clean-state approach”). Um documento mais recente do Banco Mundial aponta essa abordagem como a mais eficiente (Altbach, 2011);

² [Times Higher Education](#); [QS World University Rankings](#); [Webometrics](#)

- (iii) Promover a fusão de universidades menores: essa abordagem gera incentivos para a fusão de universidades que assim terão maior concentração de talentos e maior volume de recursos (“hybrid approach”).

Dentre as três abordagens elencadas acima, a primeira seria a abordagem mais plausível a ser adotada pela UFSC, levando em consideração sua atual inserção internacional e sua estrutura em termos de gestão, ensino, pesquisa e extensão, que também lhe oferece um grande potencial de internacionalização. Todavia, importante salientar que uma universidade não se torna de classe mundial por desejo próprio. Esse status tem origem externa e vem por reconhecimento internacional. É possível notar que, entre vários critérios, essas universidades têm grande presença internacional e isso é algo que deve ser promovido internamente. Logo, a principal questão seria como visualizar internamente esta internacionalização.

1.2 Dimensões da Internacionalização

O Conselho Americano de Educação (ACE7 - American Council on Education) criou um índice que classifica as ações de internacionalização em seis dimensões, ou pilares, que são usados para realizar avaliações sistemáticas das suas universidades. Esta classificação transversal (*comprehensive*) vem sendo constantemente aperfeiçoada para refletir a evolução do próprio conhecimento na área. Atualmente tais dimensões são seis:



Figura 1 – Internacionalização Transversal

- (i) Compromisso institucional articulado: visão de um compromisso institucional articulado com os vários atores da comunidade universitária e externa, como a existência de políticas, planejamento estratégico, comissão de internacionalização e avaliação.
- (ii) Estrutura Organizacional: envolvimento da liderança máxima e existência de estruturas administrativas e hierárquicas para implementação da internacionalização, incluindo a estrutura do escritório de internacionalização;
- (iii) Currículo e Aprendizado: ofertas acadêmicas na forma de introdução de perspectivas internacionais no currículo (idiomas, estudos, regiões, questões globais, elementos interculturais), a avaliação dos resultados do aprendizado e a

- introdução de tecnologias que permitam maior interação com pessoas em diferentes partes do mundo;
- (iv) Apoio ao Docente: políticas e práticas de apoio para que docentes desenvolvam competência internacional, sejam reconhecidos como os condutores do ensino, da extensão e da pesquisa, com políticas de promoção, diretrizes de contratação, mobilidade e oportunidades de desenvolvimento profissional;
 - (v) Mobilidade Estudantil: fluxo de estudantes nos dois sentidos, ou seja, alunos da UFSC estudando no exterior e alunos estrangeiros estudando na UFSC, que requer políticas de equivalência de créditos, financiamento, programas de orientação e apoio a estudantes locais e estrangeiros;
 - (vi) Colaboração e Parceria: oportunidades para extensão do alcance global da universidade através de colaborações e parcerias, que envolvem várias ações, como intercâmbio de estudantes, docentes e técnicos, programas de dupla diplomação (incluindo cotutela para o doutorado), filiais internacionais, acordos de cooperação e projetos de pesquisa colaborativos.

Dentro desta visão, que alguns autores chamam de Internacionalização Transversal, parte-se agora para a definição operacional do quem vem a ser a internacionalização. Esta definição contribuirá para o direcionamento do processo de internacionalização da UFSC, inclusive suas políticas, diretrizes e ações estratégicas.

2. DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Por mais de 20 anos, segundo Knight (2003), a definição de internacionalização tem sido amplamente discutida na área de Educação de Nível Superior, mas sua popularidade culminou a partir da década de 80. Segundo a autora, um dos desafios em se criar uma definição operacional de internacionalização é considerar sua aplicação ao contexto, cultura e sistema educacional em questão, o que requer uma visão institucional clara para que se possa adotar aqui uma definição que inclua as especificidades do processo de internacionalização da UFSC.

2.1 Internacionalização na visão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC

O PDI da UFSC (2015-2019) considera fundamental o aprofundamento do processo de internacionalização, que deve ser entendido de maneira ampla. Pode-se observar esse comprometimento no OBJETIVO 13 – AMPLIAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA UFSC:

- Incrementar ações e projetos de cooperação internacional;
- Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em redes de pesquisa, principalmente as de alta complexidade;
- Fomentar a participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos;
- Ampliar a publicação em revistas indexadas em bases de referência internacional;

- Incentivar o intercâmbio internacional do corpo docente e programas de dupla titulação e de cotutela.

Por outro lado, é fundamental que o ambiente da própria universidade seja considerado “de padrão internacional” em ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. As três características das universidades de classe mundial (talentos, recursos e governança) podem ser inferidas a partir do PDI da UFSC. Ou seja, o PDI de certa forma direciona as ações da UFSC para se tornar uma universidade de classe mundial.

O PDI da UFSC atribui grande importância à construção da excelência acadêmica, que está expressa em sua visão: “Ser uma universidade de excelência e inclusiva” (p. 22). Excelência é um outro termo que define as universidades de classe mundial. Seguindo esta linha, a definição de internacionalização atual pode ser interpretada como a “integração da UFSC no círculo de excelência acadêmica mundial”. É importante enfatizar que os esforços de internacionalização devem estar alinhados com a missão da UFSC de forma mais ampla e desta forma comprometidos com o “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (p. 23).

A partir do PDI, percebe-se que a UFSC atribui grande importância às relações internacionais no ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária e promove a cooperação com universidades e outros parceiros de várias partes do mundo. Na medida em que a ciência moderna possui um escopo internacional que não apenas inclui reputação global, discussão de resultados de pesquisa, publicações internacionais, mas também o intercâmbio internacional de alunos, servidores docentes e técnico-administrativos, a UFSC esforça-se para ser um local de cooperação internacional. Logo a dimensão internacional da UFSC tenta abarcar todos os aspectos da vida universitária: ensino, pesquisa, extensão e gestão.

2.2 Definição Operacional de Internacionalização

Para fins desta Proposta de Plano Institucional de Internacionalização, procurou-se uma definição que pudesse contemplar todos os aspectos do que já se realiza em termos de internacionalização na UFSC, mas que também pudesse incluir outros aspectos que pudessem contribuir para a consolidação deste processo de internacionalização. Diante disso, adotou-se a definição proposta por Knight (2003):

A internacionalização (...) é definida como o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega de educação pós-secundária³.

³ Internationalization (...) is defined as the process of integrating an international, intercultural, or global dimension into the purpose, functions or delivery of postsecondary education (Knight, 2003).

Segundo a autora, os termos e conceitos específicos acima foram cuidadosamente escolhidos para a definição operacional proposta. O termo “processo”, por exemplo, é usado deliberadamente para transmitir que a internacionalização é um esforço contínuo e constante. O termo processo denota uma qualidade evolutiva ou de desenvolvimento para o conceito. Já os termos internacional, intercultural e global são termos intencionalmente usados como uma tríade. O internacional é usado no sentido de relações entre nações, culturas ou países. Sabe-se, entretanto, que a internacionalização também se relaciona com a diversidade de culturas que existem dentro dos países, comunidades e instituições, e, portanto, intercâmbios são usados para abordar essa dimensão. Já o termo “global”, um termo controverso e carregado de valor nos dias de hoje, está incluído para fornecer a sensação de alcance mundial. Esses três termos se complementam e juntos representam a riqueza na amplitude e profundidade da internacionalização.

O termo “integração” é especificamente utilizado para denotar o processo de infundir ou incorporar a dimensão internacional e intercultural em políticas e programas para garantir que a dimensão internacional permaneça central, não marginal e sustentável. Os termos “propósito, “função” e entrega” foram cuidadosamente escolhidos e devem ser usados em conjunto. Propósito refere-se ao papel geral e aos objetivos que o ensino superior tem para um país ou a missão de uma instituição. Função refere-se aos elementos primários ou tarefas que caracterizam um sistema nacional de ensino superior ou instituição individual. Geralmente, estes incluem ensino, pesquisa e serviços à sociedade (extensão). A entrega é um conceito mais específico e refere-se à oferta de cursos e programas de educação, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Inclusive, a entrega oriunda não só de instituições tradicionais de ensino superior, mas também de novos provedores, como empresas multinacionais, que geralmente estão mais interessadas na entrega global de seus programas e serviços. Essas empresas não focalizam na dimensão internacional ou intercultural dentro de um contexto acadêmico que considera pesquisa e extensão universitária.

3. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSC

O objetivo geral deste Plano Institucional de internacionalização é consolidar o processo de internacionalização da UFSC nos próximos 4 (quatro) anos com vistas a pavimentar o caminho para que a UFSC consiga se desenvolver de forma sustentável como uma universidade de classe mundial, aumentando a conscientização internacional e intercultural de estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos; fortalecendo a pesquisa e produção de conhecimento; e promovendo a cooperação internacional e a solidariedade. Desta forma, tornando-se uma internacionalização consolidada em uma universidade de excelência e inclusiva, conforme mencionado na Subseção 2.1.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

- Transformar nossos servidores técnico-administrativos e estudantes em cidadãos e aprendizes globais;
- Preparar alunos de graduação e pós-graduação para que possam desempenhar suas atividades acadêmicas e profissionais de forma prática e competente em sociedades internacionais e multiculturais;
- Incentivar professores a se desenvolverem como pesquisadores internacionais e a oferecer ensino e treinamento em padrões internacionais;
- Facilitar ligações colaborativas entre comunidades internacionais, especialmente àquelas localizadas em áreas regionais;
- Aumentar a exposição internacional da UFSC;
- Aumentar o número de projetos de ensino, pesquisa e extensão em colaboração internacional;
- Aumentar a produção científica em periódicos de circulação internacional e em colaboração internacional;
- Incrementar o número de docentes com estágio pós-doutoral no exterior;
- Incrementar programas de mobilidade internacional;
- Tornar a UFSC mais atraente para alunos, docentes e pesquisadores estrangeiros;
- Incentivar o estabelecimento de acordos de dupla diplomação;
- Criar e expandir um ambiente multilíngue em todos os campi;
- Oferecer disciplinas em inglês na graduação e pós-graduação;
- Promover a internacionalização dos currículos dos cursos ofertados na UFSC;
- Proporcionar formação em língua estrangeira para brasileiros, principalmente em inglês, e em língua portuguesa para estrangeiros.
- Responder a demanda pública crescente para a competição global na produção de conhecimento, inovação e desenvolvimento de talentos;
- Buscar novos fluxos de receita;
- Elevar a reputação internacional e os rankings da instituição;
- Aumentar o impacto das ações de extensão através do desenvolvimento internacional.

Tendo definido o objetivo geral e os objetivos específicos do processo de internacionalização da UFSC, torna-se necessário estabelecer uma sequência operacional para que as seis dimensões descritas na Subseção 1.2 sejam contempladas durante todo o processo de internacionalização da UFSC. Neste sentido, o ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994) servirá como ponto de partida no sequenciamento das políticas, diretrizes e ações estratégicas a serem tomadas durante todo o processo.

4. CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (KNIGHT, 1994)

Um dos desafios que muitas universidades precisam enfrentar está relacionado à tradução de um forte comprometimento com a internacionalização em uma estratégia prática e transversal que integre e institucionalize a dimensão internacional nos valores e sistemas de uma universidade (Knight, 1994, p. 11). Aparentemente, o desenvolvimento desta estratégia pode parecer um grande desafio se visto a partir de uma perspectiva holística. No entanto, se abordada como uma série de passos flexíveis e interconectados, é possível conceitualizar o

processo como um ciclo. O diagrama abaixo se baseia no conceito do ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994).



Figura 2 – Ciclo de internacionalização (Knight, 1994)

Conscientização – conscientizar sobre a importância e benefícios da internacionalização para estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos. A internacionalização cobre todos os aspectos de uma universidade e todas as suas instâncias precisam estar cientes das questões envolvidas para que possam participar do processo. Desta forma, a internacionalização não pode ser propriedade de um pequeno grupo, na medida em que ela pode se tornar marginalizada e ser vista como uma questão excludente ao invés de inclusiva.

Comprometimento – assumir o compromisso junto ao processo de integração de uma dimensão internacional no ensino/capacitação, pesquisa, extensão e outros serviços. O comprometimento da gestão central é de vital importância e deverá ser expresso tanto de forma concreta (i.e. através de fundos alocados para a internacionalização) quanto simbólica (i.e. através do reconhecimento e premiação de esforços para aqueles que contribuem ativamente para a internacionalização).

Planejamento – desenvolver um plano ou estratégias abrangentes. O planejamento precisa acontecer em vários níveis distintos. Portanto, este plano institucional de internacionalização fornecerá as prioridades e direcionamentos durante o processo de internacionalização. Especial atenção será dada à questão da descentralização, encorajando a participação e iniciativas dos departamentos, unidades de ensino, laboratórios e grupos de pesquisa.

Operacionalização – implementar os diferentes aspectos de uma estratégia e criar uma cultura de apoio. Nesta fase do ciclo, (i) serviços e atividades acadêmicas, (ii) fatores organizacionais e (iii) princípios orientadores serão os três componentes principais. É justo dizer que o desenvolvimento desses componentes são partes um tanto óbvias e essenciais do processo.

Portanto, a prioridade e o ritmo de suas implementações dependerá dos recursos, necessidades e objetivos da UFSC (ver abaixo).

Revisão – avaliar e melhorar continuamente a qualidade e impacto dos diferentes aspectos do processo. É importante salientar que por revisão entende-se monitorar e avaliar o valor e o sucesso de atividades individuais e como elas se complementam de forma sinérgica.

Reforço – premiar e reconhecer a participação de servidores docentes e técnico-administrativos no processo de internacionalização. Nesta fase do ciclo, o objetivo é desenvolver uma cultura dentro da instituição que apoie sua internacionalização através de formas concretas ou simbólicas de valorizar e premiar aqueles que trabalham diretamente com a internacionalização.

Tendo apresentado o ciclo de internacionalização que irá ser adotado para que a UFSC alcance seus objetivos geral e específicos, parte-se agora para a apresentação das políticas e diretrizes que informam a visão e o processo de internacionalização da UFSC.

5. POLÍTICAS E DIRETRIZES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Pode-se definir políticas institucionais como “diretrizes gerais que expressam os parâmetros dentro dos quais as ações da Instituição e de seus integrantes devem se desenvolver, no cumprimento da missão para o alcance da visão. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos valores compartilhados” (MPPI, 2017)⁴. Neste contexto, as políticas de internacionalização adotadas nesta proposta são apresentadas a seguir.

5.1 Política Linguística Institucional

O objetivo geral de definir uma política linguística institucional para a UFSC é atender aos pressupostos da internacionalização do ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, valorizando as relações interculturais pluríngues/multilíngues e a inclusão social, tomando como referência a formação global, o respeito à diversidade e solidariedade. As diretrizes informando esta política são apresentadas a seguir:

- Valorização da diversidade linguística e cultural por meio da oferta de cursos, oficinas, formação e atendimento em diferentes línguas;
- Focalização inicial na língua inglesa e o português para estrangeiros com vistas a atrair estudantes, professores e pesquisadores de instituições, institutos e centros de pesquisa estrangeiros de renome internacional;
- Democratização do acesso à aprendizagem de idiomas, com a promoção do acesso igualitário à aprendizagem de idiomas a todos os alunos, servidores docentes e técnico-administrativos;

⁴ IN: MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PIAUÍ, 2017. Disponível em: <http://www.mppi.mp.br/internet/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=115&Itemid=581> Acesso em: 28/08/2017

- Ensino da língua portuguesa para estrangeiros, com o estímulo ao ensino de língua portuguesa ao estrangeiro, como forma de valorização desse patrimônio e da cultura dos países de língua portuguesa;
- Formação de professores para o ensino de disciplinas em línguas estrangeiras (LE), escrita de artigos em LE e submissão de trabalhos em eventos internacionais;
- Definição dos valores, princípios e estrutura para governar as ações referentes ao ensino e aprendizagem de idiomas, alinhadas às políticas públicas vigentes;
- Sistematização da oferta de oportunidades de aprendizagem de idiomas e de vivências interculturais nas atividades de internacionalização voltadas ao ensino, pesquisa, extensão e gestão da UFSC;
- Criação de um ambiente plurilinguístico e multicultural entre a comunidade universitária e internacional;
- Emissão, reconhecimento e validação de documentos em língua inglesa;
- Parceria com o setor público e privado, com o reconhecimento do ensino de línguas entre as atividades fins da universidade, a fim de ampliar as oportunidades de aprendizagem a partir da captação de recursos junto ao poder público e a iniciativa privada.

5.2 Política de Mobilidade Estudantil

Política com o objetivo de encorajar e facilitar a mobilidade de estudantes de graduação e pós-graduação com vistas a torná-los cidadãos globais e, conseqüentemente, auxiliar o processo de internacionalização da UFSC. Dentro desta política, a captação de discentes estrangeiros para o Brasil também será focalizada como estratégia para iniciar diálogos com universidades de classe mundial. Dentro deste contexto, destacam-se as seguintes diretrizes:

- Enfoque na mobilidade estudantil relacionada a projetos de pesquisa e extensão;
- Aumento do número de cotutelas e dupla-diplomação;
- Encorajamento de alunos de graduação e pós-graduação da UFSC a participarem de escolas de verão e inverno em níveis local, nacional e internacional;
- Ampliação da mobilidade de estudantes *incoming* em níveis de graduação e de pós-graduação (ME e DO);
- Reformulação das resoluções que regem os procedimentos de validação e reconhecimento de disciplinas cursadas em instituições conveniadas;
- Oferta de bolsas em nível de graduação e pós-graduação para atrair alunos estrangeiros de universidades de renome.

5.3 Política de Mobilidade de Servidores Técnico-Administrativos

Política com o objetivo de encorajar e facilitar a mobilidade de servidores técnico-administrativos com vistas a oferecer oportunidades para o melhoramento de suas práticas de gestão e capacitá-los para a internacionalização institucional. Dentro deste contexto, destacam-se as seguintes diretrizes:

- Incrementação da mobilidade de servidores técnico-administrativos junto aos programas internacionais administrados pela SINTER;
- Captação de oportunidades de “capacity building”, junto a outros programas de fomentos nacionais e internacionais;
- Incrementação e direcionamento de cursos de línguas estrangeiras para atender às especificidades das funções desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos trabalhando diretamente com a internacionalização da UFSC.

5.4 Política de Mobilidade para Servidores Docentes e Colaboração em Pesquisa

Esta política visa dar o devido suporte aos docentes que vêm contribuindo com o processo de internacionalização da UFSC através dos anos. Dentre os tipos de iniciativas nesta política estão: suporte para professores visitantes; programas e bolsas para o envio de professores para formação e missões de pesquisa; bolsas de pesquisa com base em projetos de pesquisa conjuntos. Sem mencionar o devido apoio para que estabeleçam vários tipos de colaboração acadêmica. Dentre as diretrizes para mobilidade de servidores docentes e colaboração em pesquisa, destacam-se as seguintes:

- Aumento do número de projetos colaborativos de pesquisa e *fellowships* individuais, através de programas oferecidos pelo European Research Council (ERC), pela Alexander von Humboldt Foundation, Erasmus, Newton Fund, etc.
- Aperfeiçoamento do Edital de Professores Visitantes preparado anualmente pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação;
- Participação da SINTER no processo de contratação de professores visitantes junto à PRODEGESP;
- Fomento à mobilidade de docentes em eventos de curta duração;
- Suporte à criação e expansão de cooperações e projetos de pesquisa com um escopo internacional;
- Consultoria e encorajamento proativo para pesquisadores que desejam participar de programas e prêmios internacionais;
- Encorajamento de pesquisadores para assumirem posições em organizações de pesquisa internacionais ou em periódicos e publicações internacionais;
- Auxílio na organização de conferências acadêmicas internacionais na UFSC.

5.5 Política Internacional da Pesquisa e Inovação

Esta política visa a nortear ações que contribuam para o desenvolvimento institucional por meio de iniciativas que valorizem o avanço do conhecimento e da inovação. Tem em seu conteúdo a ênfase que focaliza a excelência científica e tecnológica, na consolidação da indústria inovadora e na capacidade de enfrentar com conhecimento os desafios impostos à sociedade. As diretrizes informando esta política são as seguintes:

- Estabelecimento de laboratórios de pesquisa internacionais para fomentar pesquisas de ponta;

- Promoção de estudos, estabelecimento de estratégias e proposta de diretrizes internacionais sobre temas referentes aos ambientes favoráveis à inovação, às atividades de transferência de tecnologia e tópicos inerentes ao estímulo à atividade de inovação na UFSC, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos.
- Discussão de estratégias referentes ao registro, manutenção e licenciamento da Propriedade Intelectual na esfera internacional na UFSC;
- Ampliação da discussão sobre a cooperação e interação internacional entre a UFSC e os setores público e privado, bem como à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia; e,
- Proposta de modelos simplificados e validados de procedimentos para gestão de projetos internacionais de ciência, tecnologia e inovação no âmbito da UFSC.

5.6 Política de Acolhimento

Esta política visa colaborar na integração e apoio aos estudantes e docentes em mobilidade, organizando atividades culturais e disponibilizando ajuda em questões relativas ao alojamento, transportes e ao funcionamento da Universidade. Dentre as diretrizes para o acolhimento, destacam-se as seguintes:

- Realização de reunião de acolhimento no início de cada semestre para estudantes de graduação e pós-graduação;
- Realização de eventos extracurriculares com estudantes estrangeiros e seus padrinhos (study buddies);
- Obtenção de estande na SEPEX para divulgação das culturas dos alunos estrangeiros;
- Diminuição dos efeitos do choque cultural através de cursos específicos sobre língua e cultura brasileira;
- Oferta de encontros sociais que auxiliem na adaptação de alunos e professores visitantes estrangeiros na UFSC;
- Promoção da Feira de Internacionalização da UFSC;
- Passeios programados com o objetivo de divulgar aos visitantes estrangeiros as principais áreas de atuação da UFSC (Fortalezas, Fazenda Yakult, Ressacada, Parque Industrial Perini, Laboratório de Aquicultura, Parque Sapiens).

5.7 Política de Alianças Estratégicas de Cooperação

Ter um grande número de parcerias em todo o mundo não oferece necessariamente garantias de que a UFSC melhore seu perfil e reputação internacional, mas a escolha de parcerias geograficamente estratégicas pode ter um papel primordial para atingir esses objetivos. Parcerias internacionais oferecem oportunidades para atrair um corpo estudantil mais diverso e promover maior mobilidade de servidores docentes, técnico-administrativos e estudantes. Essas parcerias também têm o potencial de impactar no desenvolvimento curricular, em programas de ensino colaborativo e redes de pesquisa. Dentro deste contexto, destacam-se as seguintes diretrizes:

- Prezar pela qualidade da cooperação ante a quantidade de universidades conveniadas;
- Enfoque nas áreas de pesquisas de destaque nas IES estrangeiras;
- Enfoque em acordos de cooperação com dupla titulação;
- Assimilação de sua posição de liderança acadêmica no eixo Sul-Sul através, por exemplo, de uma participação mais ativa em associações como a AUGM e GCUB ;
- Aproximação de universidades de classe mundial do hemisfério norte;
- Aproximação de IEs oriundas dos países que compõem o BRICS.

5.8 Política de Parcerias Cross-Border

Esta política tem como objetivo encorajar a UFSC a estabelecer atividades de natureza virtual que promovam parcerias de capacitação, a criação de “hubs” educacionais, e a expansão de suas próprias atividades de âmbito local e nacional em atividades de *cross-border* com vistas a atender suas necessidades e a de potenciais parceiros estrangeiros. Dentre as possíveis diretrizes, destacam-se:

- Desenvolvimento de programas e cursos conjuntos com parceiros internacionais;
- Programas do tipo “E-learning”;
- Oferta de cursos para instituições estrangeiras;
- Capacitação (*capacity building*).

5.9 Política de Apropriação do Conhecimento e Experiências Adquiridas

Esta política visa criar mecanismos para que haja retorno institucional do conhecimento e experiências adquiridas por servidores docentes, técnico-administrativos e discentes ao participarem de atividades de mobilidade acadêmica internacional. Dentre as diretrizes propostas, destacam-se as seguintes:

- Validação de disciplinas cursadas em instituições conveniadas;
- Incentivo de palestras informativas e seminários;
- Incentivo à publicação de artigos e livros com parceiros internacionais;
- Oferta de mini-cursos e oficinas para difusão do conhecimento adquirido;
- Utilização dos relatos de experiência internacional para a criação de materiais institucionais de divulgação.

Com base nas diretrizes supracitadas, parte-se agora para a apresentação das ações concretas a serem realizadas para que a consolidação do processo de internacionalização da UFSC ocorra de forma efetiva e sistematizada.

6. AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSC

Ações estratégicas são orientações ou linhas que definem e regulam um traçado ou um caminho a seguir, com base nos objetivos já estabelecidos. No caso da internacionalização, as ações estratégicas são instruções ou indicações para se estabelecer o plano institucional de internacionalização e suas ações específicas. A apresentação dessas ações estratégicas é dividida nas dimensões da internacionalização adotadas aqui e apresentadas na Subseção 1.2.

6.1 Visão Estratégica

Com relação à visão estratégica da internacionalização, a UFSC precisa:

- A1. Ter objetivos claros, com estratégias e plano de ação atualizados periodicamente;
- A2. Aumentar a sua visibilidade no cenário global, através de diferentes ações de divulgação institucional;
- A3. Ser representada institucionalmente em eventos de educação internacional, no Brasil e no exterior, que possibilitem a sua divulgação para potenciais parceiros internacionais;
- A4. Organizar e participar de missões de divulgação no exterior;
- A5. Promover eventos na UFSC para prospecção de colaborações com parceiros internacionais;
- A6. Incentivar a vinda de professores estrangeiros de renome;
- A7. Promover a inserção da UFSC nas comunidades acadêmicas, científicas e de extensão internacionais;
- A8. Promover a cooperação internacional entre instituições que realizam ações de extensão em ambientes educacionais, produtivos e comunitários;
- A9. Estabelecer mecanismos de prospecção e acompanhamento de áreas, instituições e oportunidades de internacionalização;
- A10. Promover a popularização da ciência em nível internacional, pela participação em eventos e organizações de cooperação internacional;
- A11. Desenvolver e manter um website e folders em inglês para auxiliar na atração de parceiros internacionais;
- A12. Constituir e manter uma Comissão de Relações Internacionais, como fórum deliberativo e consultivo para assuntos relacionados à internacionalização.

6.2 Currículo e Aprendizado

Com relação às ofertas acadêmicas e internacionalização do currículo, a UFSC precisa:

- A13. Oferecer disciplinas em inglês na graduação e na pós-graduação através das coordenações de cursos para permitir que alunos estrangeiros não lusofalantes estudem na UFSC e, dessa forma, contribuir para a criação de um ambiente internacional e intercultural nos próprios campi (“internacionalização em casa”);
- A14. Traduzir os conteúdos das disciplinas, inclusive as suas ementas, para o inglês;

A15. Ampliar acordos de cooperação com universidades estrangeiras de destaque, garantindo projetos efetivos de cooperação e intercâmbios acadêmicos;

A16. Estabelecer critérios para a conversão de notas obtidas em disciplinas cursadas através da mobilidade internacional;

A17. Oportunizar a emissão de documentos internos da UFSC também em língua inglesa.

6.3 Estrutura organizacional

Com relação à infraestrutura organizacional, a UFSC precisa:

A18. Alocar espaço físico adequado para a organização das atividades de internacionalização;

A19. Ampliar programas de mobilidade nacional e internacional de servidores técnico-administrativos e realizar treinamentos específicos;

A20. Expandir os cursos de idiomas para a comunidade universitária, incrementando o número de alunos, os níveis e a variedade de idiomas (com prioridade para o inglês);

A21. Dedicar orçamento adequado e com viés de crescimento para as atividades de internacionalização;

A22. Buscar fontes de financiamento tradicionais e alternativas para viabilizar as atividades de internacionalização;

A23. Proporcionar apoio logístico (espaço físico) para receber pesquisadores e alunos em visitas de curta duração de colaboração em projetos;

A24. Aumentar o orçamento para ações de internacionalização, por exemplo, da Secretaria de Relações Internacionais e de outras pró-reitorias;

A25. Criar área de serviços e apoio (financeiro, logístico, operacional) para submissão, acompanhamento e prestação de contas para projetos a agências internacionais;

A26. Promover a inserção internacional e intercultural “in-house” para servidores docentes, técnico-administrativos e discentes.

6.4 Apoio aos Servidores Docentes e Técnico-Administrativos em Educação

Com relação aos investimentos para docentes e TAEs, a UFSC precisa:

A27. Criar programas de incentivo para docentes realizarem estágio pós-doutoral no exterior;

A28. Valorizar colaborações internacionais na progressão funcional, como coordenação ou participação em projetos internacionais, ações extensionistas internacionais, publicações com parceiros internacionais e oferta de disciplinas em conjunto com parceiros internacionais;

A29. Valorizar a experiência internacional e o domínio de línguas estrangeiras como um dos critérios de seleção em concursos públicos para docentes;

A30. Oferecer cursos de qualificação para servidores docentes e técnico-administrativos em educação, visando à redação de artigos científicos de alto impacto e a elaboração de propostas de projetos internacionais;

A31. Oferecer cursos de qualificação para servidores docentes e técnico-administrativos em educação ministrarem disciplinas em inglês;

A32. Promover a inserção dos currículos dos docentes da UFSC nas principais plataformas internacionais de pesquisa;

A33. Aumentar o número de projetos efetivos de ensino e pesquisa em colaboração internacional com universidades de outros países, de forma a propiciar visitas curtas de docentes e alunos da UFSC a universidades estrangeiras e também visitas de pesquisadores e alunos estrangeiros à UFSC.

A34. Ampliar programas de mobilidade nacional e internacional para participação dos servidores técnico-administrativos em educação e promover capacitações específicas para este público;

6.5 Mobilidade Estudantil

Com relação à mobilidade estudantil, a UFSC precisa:

A35. Incentivar fortemente a participação de alunos de doutorado em estágios sanduíche;

A36. Viabilizar a aplicação de testes de proficiências (TOEFL, IELTS, Cambridge, etc) na UFSC;

A37. Promover e auxiliar na reformulação dos testes de proficiência oferecidos pelo Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE);

A38. Criar experiências de integração de currículos com programas de países estrangeiros, incluindo dupla diplomação;

A39. Criar programas de mobilidade para alunos e professores com universidades estrangeiras;

A40. Aumentar o recrutamento de estudantes e pesquisadores do exterior para graduação, pós-graduação e pós-doutorado;

A41. Promover a internacionalização do currículo, incluindo a criação de disciplinas novas ou tradução e adaptação de disciplinas existentes (nomes, ementas, conteúdo e bibliografia) para oferecer uma visão globalizada aos alunos;

6.6 Colaboração e Parcerias

Com relação a colaborações e parcerias, a UFSC precisa:

A42. Incentivar o estabelecimento de acordos para dupla diplomação na graduação e pós-graduação, incluindo cotutela para doutorado;

A43. Gerar chamadas de propostas para disponibilizar recursos iniciais (“seed money”) especificamente para docentes elaborarem projetos internacionais;

A44. Aumentar a submissão de projetos em resposta aos Editais de Intercâmbio das agências de fomento;

A45. Usar o programa Idiomas sem Fronteiras (IsF) como mecanismo para alavancar as iniciativas de internacionalização da UFSC;

A46. Incentivar a submissão de propostas para programas de colaboração e mobilidade internacional.

7. DAS COMPETÊNCIAS

As ações estratégicas sugeridas acima são de gestão compartilhada entre Pró-Reitorias, Secretarias e a SINTER, cujo conjunto de ações deverá ser planejado no âmbito de cada uma dessas instâncias. As instâncias integrantes das Políticas de Internacionalização da UFSC terão as seguintes atribuições:

I - à SINTER compete:

- a) promover a cooperação interinstitucional e a mobilidade acadêmica;
- b) realizar prospecção de parceiros nacionais e internacionais para convênios e termos de cooperação visando o ensino de línguas;
- c) prestar assessoria aos processos de convênios internacionais e nacionais;
- d) acompanhar e apoiar Programas/Projetos de ensino de línguas vinculados a convênios e termos de cooperação com instituições ou agências de fomento.

II - à PROEX compete:

- a) elaborar, lançar e monitorar a execução dos editais de projetos de extensão associados aos Núcleo Institucional de Idiomas (Nuclii);
- b) apoiar e monitorar as atividades de gestão operacional e acadêmica dos Centros de Línguas;

III - à PROGRAD compete:

- a) incentivar atividades que envolvam línguas estrangeiras como componentes dos currículos de Graduação;
- b) proporcionar oportunidades de vivências em língua estrangeira ao aluno de Graduação, no campus e no exterior;
- c) auxiliar na construção do regimento de internacionalização da SINTER;
- d) facilitar o processo de tradução e implementação dos documentos a serem emitidos pelo DAE;

IV - à PROPG compete:

- a) apoiar atividades que proporcionem o plurilinguismo de servidores docentes, técnico-administrativos e discentes da UFSC no país e no exterior;
- b) apoiar iniciativas que promovam um ambiente multicultural no âmbito da Pós-Graduação;
- c) gerenciar os acordos de cotutela juntamente com a SINTER.

V - à PROPESQ compete:

- a) divulgar oportunidades, encorajar e apoiar grupos de pesquisa da UFSC a proporem e participarem de projetos de pesquisa internacionais bilaterais e em redes;
- b) criar oportunidades para que grupos de pesquisa emergentes atuem internacionalmente de forma conjunta com grupos com maior experiência internacional;
- c) incentivar a utilização do idioma inglês em palestras e eventos internacionais relacionados com pesquisas e sediados na UFSC;
- d) divulgar amplamente e incentivar a participação dos pesquisadores da UFSC em treinamentos para melhorar a redação de textos científicos na língua inglesa;

e) divulgar amplamente e incentivar a participação de pesquisadores da UFSC em eventos remotos via internet como webinar, reuniões científicas e outras formas que venham a surgir.

VI – à PROAD compete:

- a) contribuir com questões relacionadas à infraestrutura, principalmente no que diz respeito à criação de um ambiente internacional acolhedor tanto para estudantes estrangeiros quanto para estudantes da UFSC;
- b) auxiliar nos processos licitatórios no que diz respeito à compra de materiais e equipamentos para a SINTER.

VII - à PRODEGESP compete:

- a) incrementar a oferta de cursos de línguas estrangeiras para os servidores docentes e técnico- administrativos em educação.
- b) fomentar a participação de servidores docentes e técnico-administrativos em educação em programas de mobilidade, capacitações e eventos internacionais.
- c) aprimorar os procedimentos para contratação temporária de professores visitantes e estrangeiros em parceria com a SINTER.
- d) fortalecer e potencializar as ações de internacionalização da UFSC por meio de atividades pertinentes à área de desenvolvimento e gestão de pessoas.

VIII – à PRAE compete:

- a) auxílio ao atendimento aos estudantes estrangeiros regularmente matriculados na UFSC;

IX – à SEPLAN compete:

- a) viabilizar recursos para o processo de internacionalização;
- b) indicar fontes de recursos externas;
- c) auxiliar no desenvolvimento de projetos para captação de recursos;

X – à SINOVA compete:

- a) promover estudos, estabelecer estratégias e propor diretrizes internacionais sobre temas referentes aos ambientes favoráveis à inovação, às atividades de transferência de tecnologia e tópicos inerentes ao estímulo à atividade de inovação na UFSC, inclusive para a atração, a constituição e a instalação de centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação e de parques e polos tecnológicos.
- b) discutir estratégias referentes ao registro, manutenção e licenciamento da Propriedade Intelectual na esfera internacional na UFSC;
- c) ampliar a discussão sobre a cooperação e interação internacional entre a UFSC e os setores público e privado, bem como à constituição de ambientes favoráveis à inovação e às atividades de transferência de tecnologia; e,
- d) propor modelos simplificados e validados de procedimentos para gestão de projetos internacionais de ciência, tecnologia e inovação no âmbito da UFSC.

XII – à SEAD compete:

- a) incrementar o ensino a distância para atender as demandas da internacionalização;

b) estabelecer parcerias “cross-border”.

XII– à SECARTE compete:

- a) oportunizar atividades artístico-culturais voltadas à comunicação em língua estrangeira em todas as unidades da UFSC;
- b) promover ações de acolhimento aos estudantes estrangeiros na UFSC, bem como de valorização das experiências obtidas por alunos da UFSC em suas vivências no exterior;
- c) auxiliar na promoção de eventos culturais propostos pelas estudantes estrangeiros da UFSC para a divulgação de suas diversidades culturais.

XIII– à SAAD compete:

- a) incluir os estudantes estrangeiros nas atividades de ações afirmativas e de valorização das diversidades na UFSC;
- b) auxiliar a comunidade estrangeira na UFSC durante todo o processo de acolhimento e adaptação.

8. RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se agora que a Reitoria faça os seguintes encaminhamentos em relação às propostas aqui descritas. Quatro possíveis encaminhamentos seriam:

- (i) Disponibilizar o documento para que toda a comunidade universitária se manifeste;
- (ii) Apresentar o documento ao Conselho Universitário.

9. COMENTÁRIOS FINAIS

A internacionalização das universidades está na ordem do dia no mundo inteiro porque ela remete à construção da excelência e à busca pelo reconhecimento internacional, contribui decisivamente para o posicionamento estratégico do país num cenário global e melhora as condições de vida do nosso povo. Uma universidade não se torna de classe mundial por desejo próprio, esse status tem origem externa e vem por reconhecimento internacional. É possível notar que, entre vários critérios, as universidades de classe mundial têm grande presença internacional e isso é algo que deve ser promovido internamente. A UFSC deve promover a internacionalização pela sua vocação, pelo seu potencial e pela atual conjuntura econômica que o país atravessa.

10. REFERÊNCIAS

PRINCIPAL FONTE: [Kamienski, C. A. et al., 2015] RELATÓRIO DE VISÃO ESTRATÉGICA E DIRETRIZES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC).

[ACE 2015] Model for Comprehensive Internationalization, American Council on Education, <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-Model-forComprehensive-Internationalization.aspx>, acessado em 02/02/2015.

[Altach 2011] Altbach, P. G., Salmi, J., “The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities”, The World Bank, 2011.

Bennett, M.J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural experience* (pp. 21-71). Maine: Intercultural Press, Incorporated.

Bensimon, E. M., & Neumann, A. (2000). What teams can do: How leadres use – and neglect to use – their teams. In M.C. Brown (ed.), *Organization and governance in higher education* (5th ed.) (pp.244-257). Boston: Pearson Custom.

Blumenthal, P. Goodwin, C. Smith, A. & Teichler, U. (1996). *Academic mobility in a changing world: Regional and global trends*. London: Jessica Kingsley.

Bryson, J. (2004) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

CAS (2008, January 7). Council for the Advancement of Standards in Higher Education. Standards Contextual Statement. *The Role of Multicultural Student Programs*. Retrieved January 7, 2008 from http://www.usu.edu/multiculture/pdf/CAS_Assessment_2007_Multicultural_Student_Programs.pdf

Chickering, A. W. & Reisser, L. (1993). *Education and identity* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Harper Business.

Davies, J. L. (1992). *Developing a strategy for internalization in universities: Towards a conceptual framework*. In Ch. Klasek (Ed.), *Bridges to the futures: Strategies for internationalizing higher education* (pp.205-213). Carbondale, IL: Association of International Education Administrators.

van Dijk, H., & Meijer, K. (1997). The internationalization cube: A tentative model for the study of organizational designs and the results of internationalization in higher education. *Higher Education Management*, 9 (1), 157-166.

Fullan, M. (2002). The Change leader. *Educational Leadership*, 59 (8), 16-20.

van Ginkel, H. (1998). Networking alliances and consortia of universities: Focusing and strengthening international cooperation. In D. Lam (Ed.), *International workshop on academic consortia proceedings* (pp.35-46). Hong Kong: Hong Kong Baptist University.

Hampden-Turner, Ch. (1992). Creating corporate culture: From discord to harmony. In L. G. Bolman & T. E. Deal, (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Hayward, F. M. (1995). *Internationalization of U.S. higher education*. Washington, DC: American Council on Education.

Johnston, J. & Edelstein, R. (1993). *Beyond borders*. Washington, D. C.: Association of American Colleges.

Keeling, R. P., (Ed.). (2004) *Learning Reconsidered: A campus-wide focus on the student experience*. Washington, D. C.: National Association of Student Personnel.

Kerr, C. (1994). *Higher education cannot escape history: Issues for the twenty-first century*. SUNY Series Frontiers in Education. Albany: State University of New York Press.

King. P.M., & Kitchener., K.S. (1994). Development reflective judgment: Understanding and promoting intellectual growth and critical thinking in adolescents and adults. San Francisco: Jossey-Bass.

Knight, J. (1993, September 6). Internationalization: Management strategies and issues. *International Education Magazine*, 9 (1), 21-22.

Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and checkpoints* (Research Monograph, No. 7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education.

Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and checkpoints* (Research Monograph, No. 7). Ottawa/Canada: Canadian Bureau for International Education.

Knight, J. (1997). *Internationalization of higher education in Asia Pacific countries*. Amsterdam: European Association for International Education.

Knight, J. (1999). *A time of turbulence and transformation for internationalization*. Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education.

Knight, J. (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33, 2-3.

Knight, J. (2004). Internationalization Remodeled. Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31.

Knight, J. , & de Wit, H. (1995). Strategies for internationalization of higher education: Historical and conceptual perspectives. In H. de Wit. (Ed.), *Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: European Association for International Education.

Knight, J. , & de Wit, H. (Eds.). *Internationalization of higher education in Asia Pacific countries*. Amsterdam: European Association for International Education.

Knight, J. , & de Wit, H.(Eds.). (1999). *Quality and internationalization in higher education*. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development.

Neumann, A. (1991). The Thinking Team: Toward a cognitive model of administrative teamwork in higher education. *Journal of Higher Education*, 62 (5), 485-513.

Rudzki, Romuald E. J. (1995). The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, 29, 421-441.

[Salmi 2009] Salmi, J., "The Challenge of Establishing World-Class Universities", The World Bank, 2009.

Siaya, L. & Hayward, F. (2003). Mapping internationalization on U.S. campuses: Final report. Retrieved January 20, 2008, from http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/2003_mapping_summary.pdf

Schroeder, C. (2005). Using the lessons of research to develop partnerships. In S.R. Komives, D. B. Woodward, Jr. & Associates, *Students services: A handbook for the profession* (4th ed.) (pp.618-636). San Francisco: Jossey-Bass.

Scott, P (2000). Globalization and higher education: Challenge for the 21st century. *Journal of Studies in International Education*, 4 (3), 3-10.

Thompson, E. (2007). *Rethinking Internationalization: Investigating Links between Diversity and Internationalization Strategies*. Unpublished paper, University of Utah.

van Vught, F.A., van der Wende, M. C. & Westerheijden, D. F.(2002). Globalization and internationalization. Policy agendas compared. In j. Enders & O. Fulton (Eds.), *Higher education in a globalizing world. International trends and mutual observations* (pp.103-121). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.

van der Wende, M. (1996). *Internationalizing the curriculum in Dutch higher education: An international comparative perspective*. Doctoral dissertation, Utrecht University. Russian Public Library.

van der Wende, M. (1997). International analysis and synthesis. In T. Kalvermark M. van der Wende (Eds.), *National policies for the internationalization of higher*.

de Wit, H. (1995). *Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. Amsterdam: European Association for International Education.

de Wit, H. (1999). Changing rationales for internationalization of higher education. *International Higher Education*, 15, 2-3.

de Wit, H. (2000). Changing rationales for internationalization of higher education. *International Higher Education: An institutional perspective*. Bucharest, Romania: UNESCO/CEPES.

de Wit, H. (2002). *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative and conceptual analysis*. Westport, CT: Greenwood.

Yang, R. (2002). University internationalization: Its meaning, rationales and implications. *International Education*, 13 (1), 7-32