



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Alexandre Bittencourt Colle

**Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”:** Mapeamento de processos da Secretaria  
de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis,  
2023

Alexandre Bittencourt Colle

**Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”: Mapeamento de processos da Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Luciane Stallivieri

Florianópolis, 2023

Colle, Alexandre

Mobilidade Acadêmica "Outbound": Mapeamento de processos da Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina / Alexandre Colle ; orientador, Luciane Stallivieri, 2023.

276 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Internacionalização. 3. Universidade. 4. UFSC. 5. Mapeamento. I. Stallivieri, Luciane. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Alexandre Bittencourt Colle

**Mobilidade Acadêmica “Outbound”:** Mapeamento de processos da Secretaria de  
**Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 18 de dezembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta  
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Prof. Dr. Júlio Eduardo Ornelas Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Profa. Dra. Luciane Stallivieri  
Orientadora

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho ao meu querido pai Newton Colle, e a minha amada  
mãe Vilma Bittencourt Colle (*in memoriam*)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Fanny Diefenthaeler, pelo companheirismo.

A minha filha Sofia, por ter me inspirado a ser um ser humano melhor.

Aos meus colegas de aula pelos tempos de aprendizado compartilhados.

Aos colegas de trabalho com os quais tive a oportunidade de desenvolver minhas atividades laborais, numa organização que prima pela ética e conhecimento.

Ao Centro Socioeconômico, que através dos professores e servidores Técnicos Administrativos (STAs) do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária me ofertou a oportunidade de cursar uma pós graduação numa instituição de ensino renomada como a UFSC.

A graduanda Karolina Boness de Vasconcelos, cujo gesto de amizade, generosidade e sobretudo confiança em conceder seu usuário e senha do Sistema de Autenticação Centralizada, permitiu a simulação de uma inscrição no Programa “*Outgoing*”, sem o qual a conclusão desta dissertação certamente não aconteceria.

E em especial aos professores - que agora me arrisco em chamar de amigos - Professora Doutora Alessandra Linhares Jacobsen, Doutora Luciane Stallivieri, Professor Doutor Maurício Rissi, Professor Doutor Irineu Manoel de Souza, que se fizeram presentes num momento difícil e que despertaram em mim a ânsia pelo conhecimento, me conduzindo pelos caminhos tortuosos, mas compensadores da pesquisa científica.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

*“É melhor tentar e falhar, que preocupar-se e ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se, fazendo nada até o final. Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder. Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver”.*

Martin Luther King

## RESUMO

A presente pesquisa trata-se da proposta de Melhoria dos Processos no Programa de Intercâmbio "*Outbound*" desenvolvido pela Secretaria de Relações Internacionais SINTER da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A SINTER, setor responsável pela Gestão dos Processos de Internacionalização da UFSC, foi definida como o escopo geográfico deste estudo, caracterizando a pesquisa como estudo de caso. Para cumprir com os objetivos (geral e específicos) propostos no desenvolvimento deste trabalho, o método escolhido como norteador da pesquisa foi o dedutivo, que por sua vez foi sustentado pelas pesquisas bibliográfica e documental, sendo apresentado de forma descritiva, utilizando-se das técnicas de entrevista semiestruturada e estruturada, bem como o questionário. O objetivo geral definiu-se como sendo: Analisar os processos de Mobilidade Acadêmica "Outbound" na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os objetivos específicos alcançados foram: Compreender os processos praticados para a Mobilidade Acadêmica "Outbound" na SINTER; Mapear e desenhar os processos identificados para a Mobilidade Acadêmica "Outbound" na SINTER, utilizando os preceitos teóricos da Gestão de Processos e ferramentas computacionais específicas; Diagnosticar e propor melhorias por meio da elaboração de Plano de Ações de Melhorias. Tais objetivos estão fundamentados em conceitos e definições das áreas de Internacionalização, mobilidade acadêmica, história institucional da UFSC, bem como os instrumentos de pesquisa utilizados para o mapeamento do referido processo, embasados pela teoria das áreas específicas. Os objetivos foram alcançados ao identificar, conhecer e apontar as melhorias necessárias, propondo um Manual de Procedimentos de Intercâmbio *Outbound* na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

**Palavras-chave:** Internacionalização. Mapeamento de Processos. Secretaria de Relações Internacionais. SINTER. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC.



## ABSTRACT

This research focuses on the proposal for Process Improvement in the "Outbound" Exchange Program developed by the International Relations Secretariat (SINTER) at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). SINTER, responsible for managing UFSC's internationalization processes, is defined as the geographical scope of this study, characterizing the research as a case study. To fulfill the general and specific objectives outlined in this work, the chosen method guiding the research was deductive, supported by bibliographical and documentary research, presented descriptively, employing semi-structured and structured interview techniques and a questionnaire. The general objective was to propose guidelines for improving the Management of "Outbound" Academic Mobility Processes at UFSC. The specific objectives to be achieved were to understand the processes practiced for "Outbound" academic mobility at SINTER, to compare the identified processes for "Outbound" Academic Mobility at SINTER, using the theoretical principles of Process Management, To suggest improvements in the Process Management of "Outbound" Academic Mobility at SINTER. These objectives are grounded in concepts and definitions from the areas of internationalization, academic mobility, the institutional history of UFSC, and the research instruments used to map the mentioned process based on theory from specific areas. The objectives were achieved by identifying, understanding, and proposing necessary improvements, presenting an Improvement Plan for the "Outbound" Exchange Process at the International Relations Secretariat (SINTER) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC).

**Keywords:** Internationalization. Process Mapping. International Relations Secretariat. SINTER. Federal University of Santa Catarina UFSC.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Detalhamento esquemático dos procedimentos metodológicos.	39
Figura 2: Ciclo de retroalimentação dos conceitos de Internacionalização, Globalização e Ensino Superior conforme sugerido por (KNIGHT, 2007, p. 134 ).	53
Figura 3: Ciclo de Internacionalização proposto por Knight (1994). Adaptado.	63
Figura 4: Proposta de Knight para os dois pilares da Internacionalização: em casa ou no exterior ou transfronteiriça. Adaptado.	93
Figura 5: Foto de João David Ferreira Lima.	116
Figura 6: Organograma da SINTER.	121
Figura 7: Países com instituições de ensino conveniadas com a UFSC.	126
Figura 8: Hierarquia de processos.	140
Figura 9: Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.	140
Figura 10: Imagem da padronização de piscina utilizada pelo Bizagi.	143
Figura 11: Imagem da padronização de raia utilizada pelo Bizagi.	144
Figura 12: Imagem padronizada dos conectores utilizados pelo Bizagi.	144
Figura 13: Representação gráfica para as tarefas utilizadas nesta pesquisa.	144
Figura 14: Representação gráfica para os <i>gateways</i> utilizados nesta pesquisa.	145
Figura 15: Representação gráfica para os eventos utilizados nesta pesquisa.	146
Figura 16: Menu esquerdo página SINTER, com destaque para o <i>link</i> que leva ao edital do programa de intercâmbio " <i>Outgoing</i> ".	151
Figura 17: Menu do site SINTER, que contém informações sobre o Programa de Intercâmbio " <i>Outbound</i> ".	152
Figura 18: Mapeamento do Processo de Intercâmbio " <i>Outbound</i> " SINTER.	153
Figura 19: Menu "Alunos da UFSC" site atual SINTER, que contém informações "Sobre o Intercâmbio para Estudantes da UFSC".	155
Figura 20: Apresentação da sugestão de novo menu, as categorias diferenciadas dos alunos encontrados na UFSC.	156
Figura 21: Início do fluxo no menu "Editais abertos" (imagem 1), que ao ser acionado, remete a página "Editais abertos" onde encontram-se todos os editais abertos para a graduação e Pós-Graduação. Nesse momento o aluno procura entre os vários editais e certifica-se de que está no "Intercâmbio de Estudantes de	

Graduação por Acordo Bilateral *Outgoing*” como pode-se observar na (imagem 2), e só depois o aluno acessa o “Edital 03 SINTER 2020 – *Outgoing*”. 158

Figura 22: Representação do fluxo completo, como encontra-se atualmente. Nota-se que os passos do processo representados pela (imagem 2), e pela (imagem 4) não acrescenta informações ao processo. 159

Figura 23: Sugestão de procedimento de inscrição (independente do ponto de entrada) iniciando-se pelo acesso ao edital que tem leitura (obrigatória) direta e clara, padronizando o processo de inscrição. Ou seja, acessando o “Edital 03 SINTER 2020 – *Outgoing*”, em seguida o “*link*” em destaque (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>), que remete ao “Sistema de Autenticação Centralizada”, por fim a página “Nova Candidatura”, adaptado. 160

Figura 24: Mensagem disponibilizada automaticamente pelo “Sistema de Autenticação Centralizada”, quando tenta-se acessar um módulo de usuário não parametrizado. 161

Figura 25: Fluxo das inscrições via link “Inscrições de estudantes da UFSC”. Observa-se que o fluxo representado pelas imagens 2 e 3, não acrescentam informações ao processo e além disto não é mencionado o edital. 162

Figura 26: Sugestão de procedimento de inscrição (independente do ponto de entrada) iniciando-se sempre pelo acesso ao edital que tem leitura (obrigatória) direta e clara, padronizando o processo de inscrição, adaptado. 163

Figura 27: Representação correta do fluxo indicada no “EDITAL N.º 03/2020/SINTER, DE 11/02//2020 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO”. 164

Figura 28: Sugestão de indicação para o novo fluxo do item 2.2 do “EDITAL N.º 03/2020/SINTER, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2020 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO”, adaptado. 164









Figura 29: Apresentação do fluxo de inscrição via menu “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”. 165







Figura 30: Fluxo com padronização e entrada utilizando o menu “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, adaptado. 166

Figura 31: Fluxo que verifica a duplicidade de informações em páginas diferenciadas em relação ao “Pré-requisitos para participar”. 167

Figura 32: Fluxo que verifica a duplicidade de informações em páginas diferenciadas sobre “Informações e documentos para alunos participantes”.	168
Figura 33: Sugestão da criação de usuário e senha teste para a SINTER.	169
Figura 34: Fluxo das informações referentes a (Data limite para envio de documentos).	171
Figura 35: Sugestão de modelo para a inclusão da data como informado no comunicado, assim o estudante pode visualizar a forma correta da data. Nota-se que foram sugeridos dois modelos diferentes, optou-se por um e padronizou-se, adaptado.	172
Figura 36: Visualização de um exemplo de carta de motivação, fora do padrão de no mínimo 500 créditos e no máximo 4000.	173
Figura 37: Sugestão da inclusão de um contador de caracteres.	173
Figura 38: Visualização da página que não acessa as informações necessárias para a conclusão da inscrição.	174
Figura 39: Inclusão em todas as páginas do site de um comunicado para que o usuário informe diretamente o que está impedindo de abrir a informação necessária.	175
Figura 40: Alternativa para resolução do problema da falta de acesso, automatizado, utilizando a própria página do site.	175
Figura 41: Após cada alteração da inscrição, o programa envia ao aluno automaticamente o status de sua inscrição, adaptado.	176
Figura 42: Modelo de e-mail enviado atualmente ao Coordenador(a) do Curso.	178

## LISTA DE SÍMBOLOS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	São elementos utilizados para mostrar a ordem de sequência das atividades (indicando o sentido temporal dos eventos) que ocorrem dentro de um fluxo de trabalho, ou é usado apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.
	Representa a conexão de mensagens entre participantes do processo.
	Tarefa simples - utilizada de forma genérica. Sua característica gráfica é de um retângulo.
	Tarefa de envio - realizada para o envio de mensagens. Esta tarefa é formada da representação da tarefa simples acrescida de um pequeno símbolo (envelope) escuro e sólido na margem superior esquerda.
	Tarefa de recebimento de mensagens. Esta tarefa é formada da representação de uma tarefa simples acrescida de um pequeno símbolo (envelope) claro (em contorno) na margem superior esquerda.
	Evento que inicia.
	Evento intermediário – utilizado para indicar alguma mudança de estado no processo, sendo válido somente quando utilizado em fluxo normal.
	Indica um fluxo de continuidade no processo, onde haverá o recebimento de uma mensagem. O envelope claro significa o recebimento da mensagem.

	<p>Evento que termina.</p>
 	<p><i>Gateway</i> - usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho. Indica que apenas um caminho pode ser seguido. É chamado de momento de decisão. Uma decisão pode ser apresentada quando há um questionamento em um ponto do processo. Cada resposta associada a este questionamento poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho. O <i>gateway</i> exclusivo é apresentado com dois símbolos como indicado ao lado, mas recomenda-se que quando se opta por um, que este seja padronizado até o fim do mapeamento.</p>
	<p><i>Gateway</i> Paralelo - usado para combinar e criar fluxos paralelos. Os caminhos paralelos são criados sem checar qualquer condição, e cada saída recebe um token. Para o fluxo de entrada, o <i>gateway</i> aguardará por todos os tokens de entrada, antes de acionar a continuação do fluxo de trabalho.</p>
	<p><i>Gateway</i> Inclusivo - usado para criar caminhos alternativos que podem ser paralelos dentro do fluxo de trabalho. As condições de evolução não são excludentes, logo, todas as condições verdadeiras serão atravessadas pelo token. Assim, todos os caminhos são considerados independentes e todas as combinações poderão existir, de zero a todas. Um caminho padrão poderá, opcionalmente, ser identificado para que, caso nenhuma das condições seja verdadeira, o processo possa seguir esse caminho, ou haverá um erro de execução.</p>
	<p><i>Gateway</i> Complexo - usado para modelar o sincronismo de comportamentos complexos. Uma expressão é usada</p>

	para descrever o comportamento preciso. Ex: a expressão pode definir que de cinco entradas do <i>gateway</i> , são necessárias pelo menos três para que seja acionado o fluxo de saída do <i>gateway</i> .
--	--

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABPMP</b>	Association for Business Process Management Professionals Brasil
<b>ABRUC</b>	Associação Brasileira de Universidades Comunitárias
<b>ACA</b>	Associação de Cooperação Acadêmica
<b>ACE7</b>	Conselho Americano de Educação (ACE7 - American Council on Education)
<b>AECI</b>	Agência Espanhola de Cooperação Internacional (Espanha)
<b>AIR</b>	Amsterdam Institute of Humanities Research
<b>ALFA</b>	América Latina Formação Acadêmica
<b>ANEC</b>	Associação Nacional de Educação Católica do Brasil
<b>APE</b>	Aperfeiçoamento de Processos Empresariais
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>BPN</b>	Business Process Management ou Processos de Negócios o acrônimo foi mantido em português
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CBL</b>	Câmara Brasileira do Livro
<b>CE</b>	Comunidade Européia
<b>CERI</b>	Centre for Educational Research and Innovation
<b>CES</b>	Câmara de educação Superior
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>CHEI</b>	Centre for Higher Education Internationalisation - Centro para Internacionalização do Ensino Superior Universidade Católica do Sagrado Coração, Milão/ Itália

<b>CIHE</b>	Center for International Higher Education
<b>CINDOC</b>	Científico do Centro de Información y Documentación Científica
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CP</b>	Conselho Pleno
<b>CPF</b>	Cadastro de pessoa física
<b>CRUB</b>	Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras
<b>CSIC</b>	Consejo Superior de Investigaciones Científicas
<b>CT&amp;I</b>	Ciência, Tecnologia e Inovação
<b>DAAD</b>	Deutscher Akademischer Austauschdienst (organização de estudantes)
<b>DAE</b>	departamento de administração escolar
<b>DJe</b>	Diário de Justiça Eletrônico
<b>DLLE</b>	Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras
<b>ECA</b>	Bureau de Assuntos Educacionais e Culturais
<b>ERDIE</b>	Équipe de Recherche en Dimensions Internationales de l'Éducation (ERDIE)
<b>ES</b>	Ensino Superior
<b>EUA</b>	Estados Unidos
<b>FAUBAI</b>	Associação Brasileira de Educação Internacional
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>GATS</b>	General Agreement on Trade in Services
<b>GATT</b>	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
<b>IAA</b>	Índice de Aproveitamento Acadêmico (IAA)
<b>IAU</b>	International Association of Universities
<b>idUFSC</b>	Identidade UFSC
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>IGLU</b>	Instituto de Gestão e Liderança Universitárias
<b>IIE</b>	Instituto de Educação Internacional
<b>IMHE</b>	Institutional management in Higher education
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira



<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MRE</b>	Ministério das Relações Exteriores
<b>NGP</b>	Nova Gestão Pública
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>NUFFIC</b>	Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>OI</b>	Organismos internacionais
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>OMC</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OUI</b>	Organização Universitária Interamericana
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PCF</b>	Process Classification Framework
<b>PDF</b>	Portable Document Format
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PDRAE</b>	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
<b>PEC-G</b>	Programa Estudante Convênio
<b>PNAES</b>	Programa Nacional de Assistência Estudantil
<b>PNG</b>	Plano Nacional de Graduação
<b>PNPG</b>	Plano Nacional da Pós-Graduação
<b>PNPG</b>	Plano Nacional de Pós-Graduação
<b>PPGAU</b>	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
<b>PR</b>	Paraná
<b>ProUni</b>	Programa Universidade para Todos
<b>RAINT</b>	Relatórios de Auditoria emitidos pela Controladoria Geral da União
<b>REsp</b>	Regimental do Recurso Especial
<b>RIES</b>	Rede Sul Brasileira de Investigadores da Educação Superior
<b>RLCU</b>	Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria

<b>SAPIEnS</b>	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SEMESP</b>	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo
<b>SETEC</b>	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
<b>SETIC</b>	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>SIAPE</b>	Sistema de Gestão de Pessoas (Governo Federal)
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
<b>SINTER</b>	Secretaria de Relações Internacionais
<b>SNPG</b>	Sistema Nacional de Pós-Graduação
<b>TAEs</b>	Técnico-Administrativo em Educação Superior
<b>THE</b>	Times Higher Education
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>UBA</b>	Universidade de Buenos Aires
<b>UEL</b>	Universidade Estadual de Londrina
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UNAMAZ</b>	Associação de Universidades Amazônicas
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para educação, ciência e cultura
<b>Unesp</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>UNICAMP</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>Unicef</b>	Fundo das Nações Unidas para a Infância
<b>URSS</b>	Rússia
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo
<b>WCHE</b>	World Conference on Higher Education
<b>WCHE</b>	World Conference on Higher Education
<b>WTO</b>	World Trade Organization



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	19
1.1	OBJETIVOS .....	25
1.1.1	Objetivo geral.....	25
1.1.2	Objetivos específicos.....	25
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES.....	41
3.1	CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	58
3.2	ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	69
3.3	POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....	73
4	MOBILIDADE ACADÊMICA “OUTBOUND” E A PROMOÇÃO DA VISIBILIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	89
4.1	TIPOS DE MOBILIDADE .....	93
4.1.1	Internacionalização <i>at home</i> , ou em casa, e suas terminologias.....	96
4.1.2	Internacionalização <i>across borders</i> , no exterior ou transfronteiriça, e suas terminologias .....	100
5	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) NO PANORAMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	118
5.1	SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFSC .....	122
5.1.1	Coordenadoria de Programas Internacionais.....	132
6	PROPOSTA DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFSC .....	135

7 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE INTERCÂMBIO "OUTBOUND" SINTER.....	150
7.1 PRIMEIRA FASE - ANÁLISE ESTRATÉGICA E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS.....	152
7.2 SEGUNDA FASE - IDENTIFICAÇÃO DAS INCONSISTÊNCIAS E SUGESTÃO DE MELHORIAS.....	156
7.2.1 Padronização .....	156
7.2.2 Suporte técnico.....	171
7.2.3 Comunicação.....	178
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	192
REFERÊNCIAS.....	198
ANEXOS .....	272

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui proposta surgiu da inquietação na busca pelo conhecimento que se inicia quando da admissão na pós-graduação e na ânsia de retribuir não somente a Instituição acolhedora, mas sobretudo a sociedade pela oportunidade de trabalhar e estudar em uma Instituição de Ensino Superior (IES) que é referência em âmbito estadual, nacional e internacional. Assim, o tema proposto para esta dissertação, foca sua atenção para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A internacionalização do Ensino Superior (ES), dada a sua visibilidade e significância no contexto de uma sociedade cada vez mais globalizada, com “a dimensão da internacionalização, baseando-se no aprofundamento do processo de cooperação interuniversitária, desdobra-se nos moldes usuais de intercâmbios acadêmicos” (ACEVEDO MARIN; BRASIL, 2004, p. 21), atraiu a atenção pela receptividade dada aos acadêmicos que chegam a UFSC e também, principalmente, pela assessoria dada aos acadêmicos que vão em busca de novos horizontes em terras estrangeiras, pois além de ser um referencial de qualidade, tanto na graduação quanto na pós-graduação, impacta nas verbas públicas, expansão e avaliação de cursos. A UFSC tem um bom histórico no quesito internacionalização, desfruta de uma posição confortável em qualquer ranking nacional sobre o tema, estando sempre entre os dez primeiros lugares” (UFSC, 2015, p. 106).

Tendo em vista que a discussão sobre a Institucionalização da Internacionalização na UFSC é um tema recente, o assunto torna-se viável para esta pesquisa. A maioria das ações de internacionalização praticadas hoje é

motivada por iniciativas de professores, grupos de pesquisa, programas de pós-graduação ou pela iniciativa individual de estudantes que desejam uma experiência internacional. A Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) desta Instituição procura assessorar os interessados, inclusive disponibilizando as informações em seu site (UFSC, 2015, p. 106).

No Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 foram definidas metas para ampliar a internacionalização da UFSC. Dentre estas, destaca-se:

- a) Fortalecer as relações técnico-científicas com universidades de reputação internacional, aumentando o número de projetos efetivos de pesquisa em colaboração internacional com universidades de outros países, de forma a propiciar visitas curtas de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos da UFSC a universidades estrangeiras e também visitas de pesquisadores e alunos estrangeiros à UFSC;
- b) Fomentar a realização de ações de extensão que visem à internacionalização, potencializando experiências e vivências em diferentes idiomas e culturas;
- c) Desenvolver, fortalecer e consolidar a internacionalização na UFSC, tanto nas áreas finalísticas de ensino, pesquisa e extensão, como também nas áreas transversais (UFSC, 2020);
- d) Incrementar ações e projetos de cooperação internacional;
- e) Fomentar a participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos;
- f) Ampliar publicações em revistas indexadas em bases de relevância internacional;
- g) Incentivar o intercâmbio internacional do corpo docente e programas de dupla titulação e de cotutela (UFSC, 2015, p. 114-116).

Cabe reforçar a necessidade de mencionar os instrumentos de gestão que permitirão alcançar tais metas. Nesse sentido, dentro da Gestão Pública um dos instrumentos mais importantes consiste no Mapeamento de Gestão de Processos.

A conceituação para processos definida por Gonçalves afirma que “na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Ou, como afirma Marcelino “a gestão por processos orienta-se por elementos próprios constituintes de um sistema de gestão, visando à maximização da eficácia da gestão e o incremento de competitividade das organizações, de forma sustentável” (MARCELINO, 2007, p. 20).

Percebe-se que entender as organizações é importante porque tem a intenção de buscar soluções para os desafios organizacionais. Abordar as organizações, do ponto de vista dos processos, tem sido eficaz para, entre outros panoramas, viabilizar a integração, inovação e flexibilidade (PAIM, ET AL. 2009). A rigor, as organizações alcançam seus objetivos por meio da boa gestão eficiente de processos internos (GONÇALVES, 2000; SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Nesta mesma perspectiva, busca-se da Gestão Pública uma maior eficiência, consistindo em um aprimoramento constante de seus processos organizacionais. Reforça-se a necessidade constante de mapear os processos internos de qualquer organização, inclusive da UFSC, pois segundo Porcides “as organizações crescem, tornando suas operações confusas e desordenadas” (PORCIDES, 2003, p. 23), de tal forma que sua estrutura se torna grande demais e sem controles adequados. Por isso, o Mapeamento e a Gestão de Processo auxiliam na melhoria da eficiência da organização ao racionalizar e minimizar os efeitos do aumento dessa complexidade (PORCIDES, 2003), tornando a pesquisa relevante.

Nesse sentido, verifica-se que o Processo de Internacionalização da UFSC se trata de um processo administrativo tão importante quanto outros implementados na instituição, portanto, é passível também de ser analisado e mapeado para que possa ser racionalizado e otimizado. Além disso, corrobora para a necessidade de implantação de processos transparentes e eficientes na UFSC em função das contínuas diligências empreendidas pelos órgãos de controle da Administração Pública.

Ademais, a partir dos dados coletados nesta pesquisa, notou-se que os gestores da UFSC, incluindo membros da alta administração<sup>1</sup>, manifestaram-se positivamente quanto a discussão do tema da Internacionalização do Ensino Superior, e destacaram que a metodologia desenhadas e implantadas para as rotinas desenvolvidas dentro do escopo de atuação da SINTER, ainda que importantes, não eram conhecidas. Além disso, segundo os gestores entrevistados, não se tem histórico de quando os processos da SINTER foram atualizados sob a ótica da necessidade constante de racionalização e otimização. É importante

---

<sup>1</sup> Coletado a partir do questionário intitulado “Gestão de Processos da Mobilidade Acadêmica *“Outbound”* na Universidade Federal de Santa Catarina”, que consta no Apêndice A.



salientar também, que na visão geral dos gestores, o mapeamento dos processos é uma atividade importante para administração da UFSC, pois permite transparência e clareza em todas as etapas que um procedimento administrativo, potencializando as ações de correção ou melhorias, que porventura possam ser necessárias na gestão da universidade.

Sob esta perspectiva, entende-se que melhorar os processos internos da universidade é uma das atividades que a gestão da UFSC não pode prescindir, pois, com o constante trabalho de mapeamento de processos é possível atender tanto a necessidade de uma instituição transparente e voltada ao atendimento das necessidades da comunidade universitária, quanto servir de instrumento de apoio para os gestores da UFSC definirem ações de melhoria.

Tendo em vista que esta dissertação tem a intenção final de propor um Manual para Gestão dos Processos voltados a internacionalização da UFSC, que ainda é algo pouco explorado e dado a ausência de documentação, é possível inferir que as atividades de internacionalização não estão amparadas por processos consolidados, ou mesmo uniformizadas entre instituições de ensino similares.

Por considerar o Processo de Internacionalização da universidade fundamental para o desenvolvimento desta instituição, considera-se que o estudo dos processos administrativos decorrentes das atividades de Internacionalização da Universidade é relevante e viável como pesquisa. Além disso, embora a internacionalização já seja uma atividade de longa data estabelecida na UFSC, constatou-se que, após análise dos Relatórios de Auditoria emitidos pela Controladoria Geral da União - RAIN (UFSC, 2017), há ainda de se registrar os processos internos da UFSC. Isto é, apesar das inúmeras atividades administrativas da UFSC já terem sido instituídas, ainda há problemas de transparência e clareza sobre a forma como tais atividades são executadas. Portanto, segundo tais relatórios de auditoria, a UFSC ainda necessita organizar a documentação dos processos internos. De acordo com o RAIN da UFSC de 2017, é necessário ampliar a transparência, especialmente nos processos relacionados com as atividades de: licitação, dispensa de licitação, gestão de pessoas e concessão de bolsas, entre outros.

Estas necessidades apontadas pelos RAINT da UFSC de 2017 apenas reforçaram a necessidade de se realizar o trabalho de mapeamento de processos na universidade. Por este ponto de vista, foram selecionados os Processos de Gestão da Internacionalização da UFSC como escopo de atuação desta pesquisa. Embora haja necessidade do mapeamento de processos em diferentes atividades e setores, foi a partir da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC que se escolheu o processo de internacionalização da universidade como foco deste trabalho, pois constatou-se que, sobretudo, havia uma correlação deficiente entre o Processo de Internacionalização da universidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional<sup>2</sup> (PDI) da UFSC, tornando esta pesquisa original e importante.

Adicionalmente, também corrobora para a justificativa desta pesquisa a concepção na literatura acadêmica de que as organizações alcançam seus objetivos a partir do bom gerenciamento de seus processos internos (GONÇALVES, 2000, SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Ciente disto, a presente pesquisa visou aprofundar o conhecimento a respeito dos processos organizacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente os Processos de Internacionalização da UFSC e analisá-los sob uma ótica racional que levou em consideração o estado da arte das teorias relativas à Gestão e Mapeamento de Processo. Finalmente, a pesquisa é considerada viável por não haver dispêndio financeiro para sua realização, além da relativa facilidade de acesso aos dados e aos sujeitos envolvidos.

A presente pesquisa visa o Mapeamento dos Processos de Internacionalização da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), dentro das demandas elencadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (2020/2024)

---

<sup>2</sup> O Ministério da Educação (MEC) através da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), responsável pelo Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC desenvolveu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) diretrizes para elaboração, essas diretrizes estabelecidas pelo MEC, definem que

o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, [deverá ser] elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL. 2004, p. 2).

e sua importância para a universidade como instrumento de planejamento de longo prazo<sup>3</sup>.

Assim, para esta pesquisa, estabelece-se os processos de internacionalização da UFSC como objeto de pesquisa. Porém, de modo a manter a factibilidade e o prazo deste trabalho, delimitou-se a sua atuação aos processos de Internacionalização da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”. Com isto, a pesquisa torna-se original devido não somente a especificidade do tema, mas também como verificação prévia que não existem pesquisas anteriores voltadas a aplicação de um estudo de caso nos Processos de Mapeamento de Internacionalização da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” estabelecidos pela SINTER.

Por outro lado, por se tratar de uma pesquisa que foi realizada visando à aplicação de estudo de caso, ressalta-se que

os resultados do estudo de caso são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo [...]. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVINÕS, 2017, p. 111).

Portanto, a originalidade desta pesquisa, parte do princípio de que o próprio estudo de caso a torna original, devido ao fato do objeto de pesquisa ser reduzido para ser desenvolvido aprofundadamente.

Pelo contexto apresentado e somado à necessidade de racionalização dos processos da organização, verifica-se a necessidade de se estabelecer mecanismos gerenciais, tais como Mapeamento e Gestão de Processos, para racionalizar este Processo de Internacionalização. Assim, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa que norteará este trabalho: **“como os processos de Mobilidade Acadêmica do tipo “*Outbound*” dos discentes da graduação são realizados na Universidade**

---

<sup>3</sup> Como amparo legal que norteiam a importância do PDI para a UFSC, podemos destacar: Lei Nº 9.394/1996 (LDB), Decreto Nº 2.494/1998, Decreto Nº 3.860/2001, Decreto Nº 4.914/2003, Decreto Nº 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Lei Nº 10.861/2004, Decreto nº 5.773/2006, Portaria (MEC) Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria (MEC) Nº 2.253/2001, Portaria (MEC) Nº 3.284/2003, Portaria (MEC) Nº 7/2004, Portaria (MEC) Nº 2.051/2004, Portaria (MEC) Nº 3.643/2004, Portaria (MEC) nº 4.361/2004, Resolução (CES/CNE) No 2/1998, Resolução (CNE/CP) Nº 1/1999, Resolução (CES/CNE) Nº 1/2001, Resolução (CP/CNE) Nº 1/2002 (art.7º), Resolução (CES/CNE) Nº 10/2002, Parecer (CES/CNE) Nº 1.070/1999.

**Federal de Santa Catarina?”** Em outras palavras, o presente estudo vislumbra a necessidade de realizar uma pesquisa focando na melhoria dos Processos de Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” atualmente implementados na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) da UFSC.

## 1.1 OBJETIVOS

Com a finalidade de delimitar o que será abordado na pesquisa, traçou-se um objetivo geral e três objetivos específicos. O primeiro representa o foco do estudo, o segundo diz respeito às medidas necessárias para responder de forma satisfatória a proposta do objetivo geral.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar os processos de Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender os processos praticados para a Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na SINTER;
- Mapear e desenhar os processos identificados para a Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na SINTER, utilizando os preceitos teóricos da Gestão de Processos e ferramentas computacionais específicas;
- Diagnosticar e propor melhorias por meio da elaboração de Plano de Ações de Melhorias.

Visando o alcance dos objetivos acima citados, a presente pesquisa se estruturou em capítulos, sendo eles:

O presente capítulo, ou seja, a apresentação propriamente dita onde as diretrizes gerais da pesquisa foram apresentadas.

O capítulo 2, onde foi apresentado o método científico que norteará o desenvolvimento da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos que sustentarão o seu desenvolvimento. Tais procedimentos foram exaustivamente discutidos e devidamente embasados utilizando o arcabouço teórico da metodologia científica, bem como, as obras dos pensadores que dedicaram sua vida profissional ao estudo e desenvolvimento dos métodos, procedimentos e técnicas que discorrer-se-ão para explicitar o tema proposto. A escolha de iniciar a pesquisa pelos métodos, procedimentos e técnicas, se dá devido à orientação pretendida na pesquisa.

Cabe ressaltar, que em março de 2020 estavam marcadas as entrevistas para a coleta de dados, e que neste mesmo ano o planeta foi acometido por uma pandemia. Foi decretado Lockdown no Estado de Santa Catarina e mesmo após o encerramento deste, as atividades presenciais foram suspensas, iniciando-se o trabalho remoto na Universidade Federal de Santa Catarina.

Desta forma, algumas entrevistas foram substituídas por questionário e/ou ocorreram por vídeo chamada, de tal forma que não desabonam a coleta de dados realizada. Não por acaso, os autores Stallivieri e Rocha (2021) afirmam que “os Escritórios de Relações Internacionais (ERI) das Universidades foram pegos de surpresa e tiveram que lidar não somente com a simples mobilidade acadêmica, mas igualmente com contratempos sociais, legais e políticos”.

Ainda em relação à Pandemia, a pesquisa bibliográfica e documental que antes poderiam ser acessadas na biblioteca ou por meio de visita aos setores da UFSC, foi impossibilitada. Por conta disso, parte do referencial teórico e todos os documentos levantados nesta pesquisa foram acessados e selecionados por meio da internet.

Nessa linha de pensamento, o Capítulo 3 busca mostrar as origens e conceitos na área da Internacionalização do Ensino Superior. Ao investigar a origem histórica da internacionalização, depara-se com a própria origem não somente das universidades, mas com a formação do conhecimento científico, através da história da humanidade, desde suas primeiras manifestações, com registros escritos, que se acredita ter início na Idade Antiga, junto à formação dos primeiros registros civilizatórios. Ainda neste capítulo, averíguam-se conceitos correlatos que orientarão

a pesquisa, bem como seus idealizadores, pesquisadores abnegados que dedicam suas vidas acadêmicas ao tema, o que garante estarmos no caminho de gerar novos conhecimentos a respeito do tema, realizando uma pesquisa de estado da arte sobre o foco desta investigação. Para tanto, além dos conceitos sobre internacionalização propriamente ditos, se fez necessária a busca de outros temas que complementam a pesquisa como: Ensino Superior no Brasil e seus desmembramentos como Políticas Públicas, Administração Pública e os seus princípios norteadores.

O capítulo 4 tratou especificamente da Mobilidade Acadêmica, seus conceitos, seus tipos, modalidades, abordagens que os teóricos da atualidade vêm desenvolvendo em suas produções científicas recentemente publicadas e com os referências teóricas já amplamente difundidos e discutidos. Além disso, o capítulo apresenta como a mobilidade foi posta em prática na UFSC, tendo o enfoque para a Mobilidade “*Outbound*”, objeto abordado nesta pesquisa.

O capítulo 5 foi dedicado à instituição UFSC, sua história e desenvolvimento através do panorama local, nacional e internacional, com vistas à Internacionalização da Mobilidade Acadêmica, bem como, com os programas desenvolvidos pela instituição, a vinculação à programas de âmbito nacional, parcerias e convênios. Também é apresentado neste capítulo a institucionalização dos procedimentos de internacionalização através da criação e institucionalização da SINTER, e a adesão dos discentes aos editais de inscrição para a participação nos Programas de Mobilidade “*Outbound*”.

No capítulo 6, se desenvolveu a proposta de Mapeamento de Processos de Internacionalização na UFSC, iniciando com a apresentação de conceitos e teorias que envolvem o tema, tal como Organizações, Ensino Superior, Universidades, Processos e seus desdobramentos, Modelagem de Processos e especificamente Mapeamento de Processos, bem como a utilização de fluxogramas para a representação do mapeamento e a escolha pelo *software* Bizagi para representação da notação escolhida.

No capítulo 7, apresentou-se a Análise de Estudo de Caso: Mapeando o Programa de Intercâmbio “*Outbound*” da SINTER. Neste Capítulo, o foco foi apresentar as fases em que a análise ocorreu, bem como os critérios estabelecidos

que nortearam a análise. Além disso, elencou-se as inconsistências e sua posterior sugestão de melhorias. Como plano de ação e como resultado desta dissertação, criou-se um **Manual de Normas e Procedimentos de Trabalho para o Programa de Intercâmbio “Outbound”**.

No capítulo 8 foram apresentadas as considerações finais em relação à pesquisa realizada, bem como os resultados alcançados e as propostas de trabalho que foram desenvolvidas no decorrer deste estudo, de forma complementar e inovadora.

Para encerrar a presente pesquisa, apresentaram-se as referências utilizadas no embasamento teórico deste estudo, nos meios em que estas referências podem ser encontradas hodiernamente.

Após as referências, são apresentados os apêndices e os anexos desta dissertação.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao iniciar esta dissertação, foi-se em busca de diretrizes para o seu balizamento. Inicialmente, os humanos absorviam conhecimento apenas por tentativa e erro, experimentando e reproduzindo os experimentos que funcionavam. No entanto, com o advento da ciência e seus métodos, tal reprodução passou a ser padronizada.

Com base nos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pelo homem através dos tempos, a presente pesquisa é um estudo acadêmico norteado por procedimentos científicos, amplamente difundidos na literatura científica brasileira e internacional. Partindo desta premissa, foram estabelecidos métodos, procedimentos metodológicos, técnicas e elucidação de conceitos essenciais que ratificaram a pesquisa aqui apresentada. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 82)

o método científico pode ser entendido como “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros [...]”.

Neste sentido, a pesquisa é definida como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico, constituindo-se no caminho para conhecer a realidade ou mesmo para descobrir verdades parciais (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para Gil (2007, p. 17), a execução de uma pesquisa científica é definida como “um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”. Por isto, para a realização de uma pesquisa científica, não basta a expectativa do pesquisador em realizá-la, mas é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado (formação apropriada), além de recursos humanos, materiais e financeiros. Para tanto, o método que norteou esta pesquisa foi o dedutivo, que se baseia no princípio da “passagem do universal para o particular e para o singular. De um princípio geral, deduzimos outros gerais até fatos particulares.” (SEVERINO, 2016, p. 111).

Além disso, esta dissertação se fundamentou na escolha específica de três modalidades de pesquisa: a bibliográfica, a documental e o estudo de caso. As duas



primeiras modalidades ampararam o alicerce teórico norteador da pesquisa e deram sustentação teórica para a modalidade de estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é realizada “[...] a partir do levantamento de referência teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites [...]” (FONSECA, 2002, p. 32). Ou mesmo, “[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc” (SEVERINO, 2016, p. 131). Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica que dá suporte a esta pesquisa baseou-se na literatura científica consagrada a respeito do tema de gestão e mapeamento de processos, bem como, procurou levantar os aspectos teóricos da internacionalização do ensino superior.

Já a em relação à pesquisa documental, especificamente, “[...] recorre a fontes mais diversificadas, em tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc” (FONSECA, 2002, p. 32). Adicionalmente, “[...] documento é todo objeto (livro, jornal, estátua, escultura, edifício, ferramenta, túmulo, monumento, foto, filme, vídeo, disco, CD etc.) que se torna suporte material (SEVERINO, 2016, p. 133). Nessa perspectiva, a pesquisa documental realizada nesta pesquisa compreendeu documentos institucionais oficiais da UFSC, de outros órgãos públicos, tais como Controladoria Geral da União (CGU), e, material produzido pelos setores analisados.

A modalidade utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa é de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso. Destarte, a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos que determinada realidade exigem do investigador, trazendo uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Esse tipo de estudo tem como fonte direta de informações o ambiente natural onde ocorre o fenômeno a ser estudado. Isto é, o foco “[...] essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos. [...] Os estudos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. [...]” (TRIVIÑOS, 2017, p. 110). Por conta disto, esta pesquisa foca no ambiente da UFSC e procura descrever a realidade e as limitações institucionais presentes, em especial, da SINTER, contribuindo para a

transformação desta realidade e da sua contribuição para a comunidade universitária, bem como para a sociedade como um todo.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa, pois, enfatiza a especificidade, o individual. As “[...] pesquisas de natureza qualitativas não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas [...]. E ainda, pesquisa qualitativa é por princípio descritiva, pois, “[...] a interpretação dos resultados surge como uma totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno no contexto (TRIVIÑOS, 2017, p. 118). Adicionalmente, “a pesquisa qualitativa é altamente contextual, sendo coletada em um contexto natural, da ‘vida real’ [...] pode mostrar como e porque as coisas acontecem [...]” (GRAY; 2012, p. 135-136). Estas considerações evidenciam a forma como os fenômenos são captados em uma pesquisa qualitativa, e por conta disto, o uso da abordagem qualitativa nesta pesquisa ocorre pela necessidade de se estabelecer uma nova base de percepções dos fenômenos estudados no ambiente organizacional do setor de internacionalização da UFSC, possibilitando descrever com maior precisão o estudo de caso.

Ademais, o escopo geográfico desta pesquisa foi delimitado pela instituição como Estudo de Caso, ou seja, na própria Universidade Federal de Santa Catarina. Quanto à delimitação do escopo temporal, foi escolhido o período de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024) e, especificamente, o período delimitado de coleta de dados compreendeu 02 de maio de 2020 a 30 de novembro de 2020.

Adicionalmente, o estudo de caso é caracterizado como um estudo no qual “[...] o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube etc. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar” (TRIVIÑOS, 2017, p. 118). Por isso, para essa pesquisa, o estudo de caso é do tipo histórico-organizacional, pois evidencia um estudo desenvolvido na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER), setor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Ademais, “o estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e

manifestações do fenômeno” (MARTINS, 2008, p. 10). Ainda de acordo com Martins (2008, p. 11), trata-se de “[...] uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente [...]”. Por conta destes elementos elencados, o estudo de caso apresenta-se como a melhor escolha para o estudo do Mapeamento dos Processos de Internacionalização da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) na Universidade Federal de Santa Catarina UFSC.

Em resumo, a modalidade da pesquisa será descritiva com abordagem qualitativa, caracterizada pelo estudo de caso e seus protocolos, com técnica de entrevista e questionário para coleta de dados junto ao universo amostral, utilizado como referencial para esta dissertação.

A técnica escolhida para a condução da coleta de dados foram questionários e entrevistas semiestruturadas. Segundo Severino (2006, p. 133), a técnica de entrevista é a “[...] técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados [...] O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam [...]”.

O instrumento de coleta de dados com uso de entrevista permite aprofundar e, por conseguinte, encontrar respostas mais detalhadas, de tal forma que o respondente esclareça o que disse sobre determinado fenômeno (GRAY, 2012). Para tanto, selecionou-se o tipo de entrevista semiestruturada para esta pesquisa. Neste caso, o entrevistador possui uma lista de perguntas a serem cobertas, mas nem sempre utiliza todas estas. Inclusive, a ordem da pergunta também pode mudar, de acordo com a direção que a entrevista for tomando. Além disso, é possível também a inclusão de perguntas que não haviam sido previstas no início da entrevista, na medida em que surgem novas questões. Estas perguntas podem ser documentadas em anotações ou mesmo gravadas. Além disso, a entrevista semiestruturada dá permissão ao entrevistador para aprofundar as visões e opiniões onde considerar relevante, de tal forma que este aprofundamento pode levar a entrevista para novos caminhos, podendo colaborar para alcançar os objetivos propostos (GRAY, 2012).

Por conseguinte, por se tratar de uma pesquisa realizada na mesma instituição em que o pesquisador atua como Servidor Técnico Administrativo (STA), houve fácil contato entre o entrevistador e os entrevistados, neste caso, os servidores lotados na Coordenadoria de Programas Internacionais/*International Programs*, e com os responsáveis pelo Intercâmbio Acadêmico de Estudantes “*Outbound*” da UFSC, na Secretaria de Relações Internacionais (SINTER).

Como instrumento de coleta de dados, também foi utilizado o questionário, presente no Apêndice A, o qual seguiu as diretrizes descritas por Severino (2017, p. 134), e considerou que “[...] as questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas”.

Especificamente, o universo amostral, para esta pesquisa, foram as pessoas que compõem a área objeto do estudo, ou seja, a SINTER, Secretaria de Relações Internacionais (SINTER), que é o setor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que tem por objetivos promover a interação com organismos e instituições internacionais de Ensino Superior, além de apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica, cultural, bem como, viabilizar a Mobilidade Acadêmica de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos (SINTER, 2019). Também foi acrescida a participação do Chefe de Gabinete do Reitor à época desta pesquisa, oportunizando a participação de um membro da administração central da UFSC.

Atualmente, a estrutura organizacional da SINTER é composta por seis setores administrativos, e três coordenadorias administrativas, sendo que estes setores são formados pela: **Administração, Apoio Administrativo, Convênios Internacionais, Programas Internacionais**, na qual está a **Coordenadoria de Programas Internacionais** responsável pela logística dos programas: Programa AUGM | Programa PEC-G, o intercâmbio de alunos internacionais “*Incoming*” e o intercâmbio de alunos da UFSC, “*Outgoing*”. Adicionalmente, a SINTER conta com 15 servidores, além de bolsistas, sendo que a área de intercâmbio de alunos da UFSC - “*Outgoing*”- é responsável pela ‘*saída*’ dos alunos da UFSC para o exterior, e conta com uma servidora e dois estagiários. A área de intercâmbio de alunos internacionais “*Incoming*” é responsável pela ‘*entrada*’ de alunos internacionais. Sendo assim, a amostra da pesquisa é composta de 2 servidores que estão relacionadas ao Processo de Internacionalização, a servidora responsável pelo setor “*Outgoing*” e o Secretário da Secretaria de Relações Internacionais, além do chefe de gabinete, como representante da administração central.

Cabe ressaltar, que durante o processo de investigação, foram analisadas a possibilidade de inclusão e exclusão do número de participantes, dependendo do

grau de participação de cada um no Processo de Internacionalização na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para análise e coleta de dados foram executados procedimentos de análise e interpretação destes. Conforme determinam Lakatos e Marconi (2003), a análise de dados pode ser considerada a atividade de evidenciar as relações existentes entre os dados coletados e outros fatores. Neste caso, após o Mapeamento dos Processos de Internacionalização serão evidenciadas as relações entre as atividades e procedimentos inerentes a cada atividade. Já em relação à interpretação, segundo Lakatos e Marconi (2003) trata-se de atividade intelectual que visa dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, ou seja, a interpretação implica a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema. Portanto, esta pesquisa tem o objetivo de extrair as reais condições<sup>4</sup> em que os Processos de Internacionalização são realizados.

Para auxiliar na atividade de analisar e interpretar dados, foram utilizados como referencial teórico metodológico básico os seguintes trabalhos (LAKATOS; MARCONI, 2003), (GIL, 2007), (FONSECA, 2002, p. 10), (MINAYO 2007), (ANDRADE 2005), (SEVERINO, 2016), (TRIVIÑOS, 2017), (MARTINS, 2008), (YIN, 2001), (GRAY, 2012), (DEZIN; LINCON, 2006). E para embasamento da análise de dados recolhidos no referencial teórico, conta principalmente com os seguintes autores: (BRASIL, 1988), (HAMMER; CHAMPY, 2013), (BERGUE, 2011), (ABPMP BRASIL, 2013), (PAIM, 2002.), (PAIM; ET AL, 2009), (OLIVEIRA, 2007), (BATISTA; MALDONADO, 2000), (GONÇALVES, 1997).

Estes trabalhos não somente guiaram os Estudos de Mapeamento de Processos, mas também a análise dos Processos Mapeados, além da recomendação de melhorias apresentadas ao final desta pesquisa.

---

<sup>4</sup> Para a realização desta pesquisa, cabe ressaltar a crucial participação da graduanda do curso de Ciências Contábeis, Karoline Bonnes de Vasconcelos, que sensibilizada com a importância da pesquisa para os graduandos que saem em intercâmbio, gentilmente autorizou o uso de seu usuário de senha do “Sistema de Autenticação Centralizada”, utilizando-se do recurso de assinatura digital, devido ao período da pandemia, para que se realizasse uma simulação de inscrição no Programa da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”, disponibilizado no “Edital n.º 03/2020/SINTER, de 11 de fevereiro de 2020, Programa de Intercâmbio Acadêmico”. Com tal simulação de inscrição, obteve-se os dados necessários para a finalização desta dissertação. A autorização está disponibilizada no anexo A.

Para uma visualização dos Procedimentos Metodológicos, é proposto um detalhamento esquemático, apresentado em forma de fluxograma e para o qual utilizou-se o *software* Bizagi, que é uma ferramenta gratuita disponibilizada pela empresa Bizagi<sup>5</sup>. Salienta-se que o objetivo principal do Bizagi é o Mapeamento de Processos e Fluxos de Informação, pois além da facilidade e versatilidade de uso e entendimento, ele tem boa estética na apresentação e visualização. Por essa razão, optou-se pela utilização deste recurso na elaboração do detalhamento esquemático proposto para a metodologia aqui apresentada.

---

<sup>5</sup> <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>.



Fonte: Dados do Autor (2021)



### 3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

As universidades, com a configuração como nós a entendemos hoje, surgiu inicialmente na Idade Média, e em relação às suas origens, pode-se defini-las em três grupos distintos:

As espontâneas, que eram resultado da “reunião de escolas já existentes no local, caso de Bolonha (1158) e Paris (1200)” (FRANCO JÚNIOR, 1996, p. 142). As universidades de insurgentes, que devido a problemas em suas universidades de origem criaram outras em lugares distintos. Como exemplo disso, temos “Cambridge surgida de Oxford em 1209, e Pádua derivada de Bolonha em 1222” (FRANCO JÚNIOR, 1996, p. 142). E por último, as surgidas de “bulas imperiais” (caso de Nápoles em 1224) ou papais (como Toulouse em 1229). Com todas essas universidades, inicia-se um processo de diversificação do conhecimento.

De fato, no século XIII as escolas se fixam, se organizam, dando origem às universidades. Na verdade, “*universitas*” designavam qualquer comunidade ou associação, com o termo passando a ser usado exclusivamente para a corporação de professores e alunos a partir de fins do século XIV; até então falava-se em “*stadium generale*” (FRANCO JÚNIOR, 1996, p. 141).

O “*stadium generale*”, do latim, caracteriza-se inicialmente, como uma organização de ofício, ou seja, voltados para as artes, medicina, direito ou teologia. Como estava voltado para a formação de ofícios existentes na época, contava ainda com um corpo docente significativo, atraindo estudantes de vários outros lugares, tornando estes “*stadium generale*” uma organização pluralizada, com estudantes de várias localidades. Como afirma Caio Rudá de Oliveira

Num contexto de fronteiras abertas, o status de estrangeiro impunha um dilema jurídico sobre o arcabouço legal aos quais esses indivíduos estariam submetidos. Sendo comuns abusos econômicos contra o corpo acadêmico, alguns chegando a desencadear violentos conflitos físicos, as nascentes corporações acadêmicas passam a buscar segurança contra as frequentes querelas que se

instalavam entre as comunidades urbanas e o heterogêneo corpo acadêmico (OLIVEIRA, 2019, p. 6).

Ao receberem bulas papais e cartas de autorização que lhes conferiam autonomia, através do termo de origem latina “*jus ubique docendi*”, dando-lhes condições de ensinar em qualquer lugar, estas mesmas organizações posteriormente serão utilizadas como referências para as datas de fundação de várias universidades existentes ainda hoje (RAIT, 1918; RASHDALL, 1895).

O termo “*universitas*”, naquela época, referia-se a qualquer grupo de profissionais, de diversos ofícios (barbeiros, carpinteiros ou acadêmicos). O verbete universidade como conhecemos e utilizamos hoje, que se refere a uma comunidade de mestres e estudantes, segundo o historiador e medievalista Jacques Le Goff (2007, p. 173) “apareceu pela primeira vez em 1221 em Paris, para designar a comunidade de mestres e de estudantes parisienses (*universitas magistrorum et scholarium*)”, vindo a consolidar-se a partir do século XV (RAIT, 1918; RASHDALL, 1895; OLIVEIRA, 2019).

Laus salienta a antiguidade do projeto *Universitas* medieval e sua influência na cultura burguesa.

Como [as] trocas científicas e culturais não [são] um fenômeno da contemporaneidade, encontrando suas raízes nas origens do projeto da *Universitas* medieval, no momento em que a burguesia emergente luta pela conquista do direito de governar também por meio da sua qualificação educacional (LAUS, 2012, p. 31).

Quanto a estrutura e o tempo de duração dos cursos oferecidos pelas universidades na Idade Média, o medievalista Hilário Franco Júnior afirma que

todas estavam subdivididas em faculdades, que abrangiam quatro ramos do saber: a preparatória [...] na qual o estudante ficava dos 14 aos 20 anos examinando as tradicionais sete artes liberais e por isso chamada de faculdade de Artes; a seguir ele optava por uma das três áreas, Direito (Canônico ou Romano) ou Medicina, cujos estudos se estendiam por cerca de cinco anos cada, ou Teologia, que exigia um aprendizado de uns quinze anos (FRANCO JÚNIOR, 1996, p. 142).

A retomada da herança da antiguidade, que ocorreu no século XVIII, buscava a cientificidade e o caráter científico da ciência. Soma-se a este fato a interação social com outras culturas do oriente médio e extremo oriente, de onde muitas obras foram traduzidas para o latim, ocidentalizando o conhecimento (FRANCO JÚNIOR, 1996).

Nas “*universitas*” todos falavam latim. É válido salientar, que durante a Idade Média as instituições não contavam com bibliotecas. Estas começaram a ser formadas juntamente com a dedicação dos monges copistas que levavam, muitas vezes, a vida inteira para copiar uma obra. Até aquele momento histórico, quem quisesse obter conhecimento deveria circular em busca das bibliotecas, que em sua grande maioria não se localizavam na Europa, mas sim no Egito, Continente Africano, como é o caso da Biblioteca de Alexandria. Já a biblioteca de Pérgamo, curiosamente é localizada onde hoje é o Iraque, bem como, a Casa da Sabedoria, localizada em Bagdá, também no Iraque. Além da Biblioteca de Nalandra, na Índia. Isso só para mencionar as bibliotecas mais importantes do período antigo. O Egito é reconhecidamente o berço da cultura, e grande responsável por parte do conhecimento que permitiu à Grécia, e depois à Roma, alcançarem o desenvolvimento e o status que ainda as destacam na história mundial” (MARIANO, 2012, p. 63).

Os espaços de aprendizagem, como eram conhecidas as “*universitas*” criadas na Idade Média, em sua essência, já eram internacionalizados. Docentes e discentes de vários países se juntavam com o propósito de compartilharem conhecimentos. E assim permaneceram até o século XVIII e XIX, quando medidas nacionalistas foram tomadas e todas tiveram que adotar a língua oficial do país para as instituições de Ensino Superior (IES). Em alguns casos estudantes foram proibidos de estudar no exterior (TEICHLER, 2004, 2009, 2017, 2019), (CASTRO; CABRAL NETO, 2012), (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012), (MIURA, 2006, 2009), (ALTBACH, 2002, 2004), (ALTBACH; SALMI, 2013), (ALTBACH; DE WIT, 2015), (ALTBACH; KNIGHT, 2007), (ALTBACH; REISBERG; RUMBLEY, 2009), (KNIGHT, 1993,

1994, 1999, 2002, 2003, 2004, 2005a, 2005b, 2006a, 2006b, 2007, 2009, 2012, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d), (KNIGHT; MADDEN, 2010), (KNIGHT; DE WIT, 1997) (RUDZKI, 1995a, 1995b, 1998), (ACEVEDO MARIN; BRASIL, 2004), (LAUS, 2012), (DE WIT, 1998, 2001, 2002, 2013), (MOROSSINI, 2006a, 2006b), (VAN WENDER, 1996,1997), (SEBASTIÁN, 2004), (STALLIVIERI, 2002a, 2002b, 2004, 2009, 2012, 2017a, 2017b).

Os espaços europeus de aprendizado na Idade Média, similares às Universidades de hoje, desde sua criação, já eram internacionalizados em sua essência. A Mobilidade Acadêmica, cuja motivação principal era a busca do conhecimento, pode ser considerada um dos primeiros indícios da internacionalização das (IES). O reduzido número de universidades na Europa e a sua dispersão no continente, obrigavam aqueles que desejavam prosseguir seus estudos a viajar longas distâncias. Esse movimento ficou conhecido como, segundo denomina De Wit, uma “peregrinação acadêmica [que] começou muito antes do século XII, mas na época se tornou um fenômeno comum<sup>6</sup>” (DE WIT, 2002, p. 8, tradução nossa). Morosini, por sua vez, afirma que “a internacionalização é a marca das relações entre as universidades” (MOROSINI, 2006b p. 108). Já Sonia Pereira Laus, argumenta que as universidades

desde seus primórdios na Idade Média - as primeiras universidades foram criadas nos séculos XI, XII e XIII -, têm estimulado a mobilidade de seus professores e estudantes. Nesse momento, quando os Estados-nação, como os conhecemos, não existiam e a língua culta e franca era o latim, utilizado como meio de comunicação entre as elites letradas pertencentes à igreja católica e parte da nobreza e só substituída pelos idiomas nacionais europeus no final do século XVIII, essa mobilidade e construção “internacional” já se dava no meio acadêmico (LAUS, 2012, p.31).

Ao descrever o impacto da mobilidade dos estudantes, bem como, de outros estudiosos no período medieval, não somente do Ensino Superior, mas da sociedade como um todo, De Wit evidencia que a argumentação utilizada

---

<sup>6</sup> The academic pilgrimage started long before the twelfth century but became a common phenomenon at that time.

ainda hoje para promover a Mobilidade Acadêmica acompanha a internacionalização da universidade desde aquele tempo, pois

o uso do latim como língua comum e de uma língua programa uniforme de estudo e sistema de exames, permitiu que os alunos itinerantes continuassem seus estudos, e garantiu o reconhecimento de seus diplomas. Além do conhecimento acadêmico, levaram para casa uma série de novas experiências, ideias, opiniões e princípios e visões políticas. Além disso - e isso é importante: eles trouxeram de volta os manuscritos e, mais tarde, os livros impressos. Eles se familiarizaram com as novas escolas de expressão artística e com condições de vida, costumes, modos de vida e alimentação e hábitos de beber, todos anteriormente desconhecidos para eles. Como a maioria dos estudiosos itinerantes pertencia à elite de seu país e, mais tarde, ocuparam altos cargos, eles estavam bem posicionados para aplicar e propagar seus novos conhecimentos adquiridos<sup>7</sup> (DEE RIDDER-SYMOENS, 1992 *APUD* DE WIT, 2001 p. 9, tradução nossa).

A professora Jane Knight, do Instituto de Estudos de Educação de Ontário da Universidade de Toronto, concentra sua pesquisa na dimensão internacional do Ensino Superior nos níveis institucional, nacional, regional e internacional. Ela atua ativamente como consultora para a Organização das Nações Unidas (ONU) e suas agências, desenvolvendo um trabalho de Pesquisa, Ensino e Políticas voltadas ao Ensino Superior, especificamente da internacionalização como um fenômeno no contexto educacional. É autora de inúmeras publicações sobre conceitos e estratégias de internacionalização, garantia de qualidade, Gestão Institucional, comércio, centros de educação e educação transfronteiriça. É professora convidada de diversas universidades através do globo e atuante em conselhos consultivos de várias organizações internacionais. Também coleciona prêmios pela sua contribuição, não

---

<sup>7</sup> "The use of Latin as a common language, and of a uniform programme of study and system of examinations, enabled itinerant students to continue their studies in one studium' after another, and ensured recognition of their degrees throughout Christendom. Besides their academic knowledge they took home with them a host of new experiences, ideas, opinions, and political principles and views. Also-and this is important they brought back manuscripts and, later on, printed books. They had become familiar with new schools of artistic expression, and with living conditions, customs, ways of life, and eating and drinking habits all previously unknown to them. As most itinerant scholars belonged to the élite of their country and later held high office, they were well placed to apply and propagate their newly acquired knowledge. The consequences of academic pilgrimage were, indeed, out of all proportion to the numerically insignificant number of migrant st.

somente ao estudo da Educação Superior, mas a internacionalização da educação.

Knight, foi umas das primeiras pesquisadoras a perceber a relevância do Processo de Internacionalização e suas contribuições para as instituições de Ensino Superior (professores, alunos e colaboradores), considerando a internacionalização como o “processo de integração de uma dimensão internacional nas funções de ensino/aprendizagem, pesquisa e serviço de universidades ou faculdades”<sup>8</sup> (KNIGHT, 1994, p. 3, tradução nossa). A autora ainda afirma que

o termo [internacionalização] foi usado por séculos em ciência política e relações governamentais, mas a popularidade que realmente tem no setor educacional só aumentou desde o início dos anos 1980. Antes desse período, educação internacional foi o termo preferido e ainda o é em alguns países<sup>9</sup> (KNIGHT, 2015, p. 2, tradução nossa).

Com o passar dos anos, Knight atualiza seu conceito, afirmando que “Internacionalização a nível nacional, setorial e institucional é o processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global, com o objetivo, as funções, e a oferta de ensino pós-secundário”<sup>10</sup> (KNIGHT, 2004, p. 12, tradução nossa). Demonstrando preocupação em relação ao conceito de processos, Knight esclarece sua intenção definindo que

o termo processo é usado deliberadamente para transmitir que a internacionalização é um esforço contínuo. O termo processo denota uma evolução ou qualidade de desenvolvimento do conceito. O processo é frequentemente pensado em termos de uma parte

---

<sup>8</sup> process of integrating an international dimension into the teaching/learning, research and service functions of university or college.

<sup>9</sup> The term has been used for centuries in political science and governmental relations, but its popularity in the education sector has really only soared since the early 1980s. Prior to this time, international education was the favored term and still is in some countries.

<sup>10</sup> Internationalization at the national/sector/institutional levels is defined as the process of integrating an international, intercultural, or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education.

tripla modelo de educação - entrada, processo e saída<sup>11</sup> (KNIGHT, 2004, p. 11, tradução nossa).

Nesse sentido de esclarecimento, para melhor utilização do termo processo, no contexto da internacionalização, Miura reforça que

o termo processo é utilizado para enfatizar a necessidade de esforço contínuo e sustentado da internacionalização, garantindo a evolução e o desenvolvimento do próprio conceito, e para distingui-la de ações isoladas e institucionalmente não integradas consideradas como sinônimo de internacionalização (MIURA, 2009, p. 2).

Em relação à utilização de termos diferenciados para se referir a internacionalização, Knight define que “as dimensões internacional, intercultural e global são três termos que são usados intencionalmente como uma tríade. Internacional é usado no sentido de relacionamentos entre nações, culturas ou países”<sup>12</sup> (KNIGHT, 2015, p. 2, tradução nossa).

Para a pesquisadora Miura, é relevante destacar, conceituar e sintetizar as dimensões internacional, intercultural e global, por entender que são fundamentais para a compreensão do tema, além do termo integração, que amalgama as três dimensões apresentadas.

**Internacional** refere-se às relações entre nações, culturas ou países. **Intercultural** é usado para enfatizar a importância da tolerância da diversidade cultural que existe dentro de países, comunidades e instituições e, **global** refere-se ao escopo amplo e mundial ao ensino superior. O termo **integração** é especificamente usado para enfatizar a inserção dos aspectos internacionais e interculturais nas políticas e programas de ensino superior, garantindo a sua sustentabilidade (MIURA, 2009, p. 2 – grifo nosso).

Para o pesquisador e autor de diversos livros e artigos sobre o tema, o espanhol Jesus Sebastián, Pesquisador Científico do Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC) do Consejo Superior de

---

<sup>11</sup> The term process is deliberately used to convey that internationalization is an ongoing and continuing effort. The term process denotes an evolutionary or developmental quality to the concept. Process is often thought of in terms of a tri-part model to education—input, process, and output.

<sup>12</sup> International, intercultural, and global dimension are three terms that are intentionally used as a triad.

Investigaciones Científicas (CSIC) do Ministerio de Ciencia y Tecnología de España, internacionalização pode ser conceituada como

um fenômeno que tem uma importância e visibilidade crescentes. Esse fenômeno contém múltiplas motivações, se beneficia dos avanços nas tecnologias da informação e comunicação e se expressa em inúmeras e diferentes manifestações nos atores e processos envolvidos no ensino superior<sup>13</sup> (SEBASTIÁN, 2004, p. 13).

Por se tratar de um procedimento que envolve a inserção de aspectos envolvendo educação e pesquisa, para Castro e Cabral Neto (2012), a internacionalização pode ser

compreendida sob diferentes aspectos, como também definida por uma múltipla terminologia, isto é, se apresenta com uma diversidade de termos, tais como: dimensão internacional, educação internacional, internacionalização da educação superior. Além da terminologia já referida, ainda é possível encontrar na literatura pertinente formas como: educação internacional, cooperação internacional, educação transnacional, educação através das fronteiras, educação sem fronteiras (CASTRO; CABRAL NETO, 2012, p. 71).

Diante disto, é possível inferir que novamente o mundo está ficando cada vez mais internacionalizado, a considerar que durante a Guerra Fria, a internacionalização das (IES) assume uma conotação eminentemente política. As superpotências - Estados Unidos (EUA) e Rússia (URSS) - incentivaram a colaboração internacional acadêmico-científica como forma de expandir seu poder político-econômico e de manter sob controle suas áreas de influência. (DE WIT, 2002). A cooperação educacional, mediante programas de treinamento, bolsas de estudos, entre outros, torna-se assim um instrumento de política externa para os países em desenvolvimento (DE WIT, 2002).

---

<sup>13</sup> un fenómeno que tiene una creciente importancia y visibilidad. Este fenómeno contiene múltiples motivaciones, se beneficia de los avances en las tecnologías de la información y comunicación y se expresa en numerosas y diferenciadas manifestaciones en los actores y procesos implicados en la educación superior.



Os autores Rosa Acevedo Marin e Walter Lima Brasil definem que o termo internacionalização da educação superior “é uma denominação para a utilização plena das atividades de **cooperação internacional** entre diversas instituições educacionais em todo o mundo” (ACEVEDO MARIN; BRASIL, 2004, p. 14, 15).

Ou, como afirma a professora e pesquisadora Sônica Pereira Laus,

a internacionalização de uma universidade corresponde ao processo de diálogo (trabalhos conjuntos, cooperação, intercâmbio, adequação das estruturas institucionais, conflitos e problemas surgidos) com outras universidades ou organizações variadas (empresas, governos, agências internacionais, ONGs) do mundo exterior à fronteira nacional na concepção, desenvolvimento ou implementação de suas funções de ensino, pesquisa e extensão (LAUS, 2012, p. 28).

Stallivieri complementa essa assertiva ao afirmar que

a internacionalização da educação constitui um imperativo e um dever das universidades. Oferecer aos seus cidadãos a oportunidade de experiências no exterior para que se tornem mais competitivos no mercado global faz parte do papel das instituições que buscam o equilíbrio entre as expectativas regionais e nacionais por um lado e os desafios mundiais por outro (STALLIVIERI, 2002a, p. 12).

O pesquisador referência internacional para o tema, Hans De Witt (2013) que é professor e diretor do Center for International Higher Education (CIHE) no Boston College (EUA), criou e dirigiu diversas instituições voltadas à pesquisa da educação superior. Ele é consultor e avaliador para diversas organizações, como Comissão Europeia, Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Banco Mundial, Institutional Management in Higher Education (IMHE), órgão da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), International Association of Universities (IAU) e Parlamento Europeu. É autor e coautor em diversas publicações impressas e digitais através de seu blog, voltado para a pesquisa e divulgação do tema. Utilizando-se de sua vasta experiência, De Witt alerta que a Internacionalização é um Processo que abarca aspectos

internacionais e locais. Portanto, a internacionalização é uma solução para a globalização, sem, entretanto, ser confundida com ela.

Em termos de prática e percepção, a internacionalização está mais próxima da tradição bem estabelecida de cooperação e mobilidade internacional e para os valores fundamentais de qualidade e excelência, enquanto a globalização se refere mais à competição, impulsionando o conceito de ensino superior como mercadoria comercializável e desafiando o conceito de ensino superior como bem público<sup>14</sup> (DE WIT, 2013. p. 16).

Para a Assessora de Assuntos Internacionais da Universidade de Goiás, Adriane Teles, “a internacionalização universitária representa o despertar de uma consciência para um novo perfil profissional necessário para atuar no mundo em rápida transformação, que lhe exige postura crítica com desenvoltura Internacional” (TELES, 2005 p. 42).

A autora Van Der Vende propõe uma “definição mais ampla de internacionalização, incluindo qualquer esforço sistemático e sustentável destinado a promover o Ensino Superior (mais) responsável aos requisitos e desafios relacionados à globalização, sociedades, economia e mercados de trabalho”<sup>15</sup> (VAN DER WENDE, 1997, p. 19 – tradução nossa). Ao complementar sua definição a autora afirma ainda

que a internacionalização apresenta um objetivo em si mesma, enquanto em muitos países e configurações, é vista antes como um meio para atingir um objetivo mais amplo, como [por exemplo] qualidade e melhoria [...] [para a] reestruturação e modernização dos sistemas de ensino superior e [seus] Serviços<sup>16</sup> (VAN DER WENDE, 1997, p. 28 – tradução nossa).

---

<sup>14</sup> In terms of both practice and perceptions, internationalization is closer to the well-established tradition of international cooperation and mobility and to the core values of quality and excellence, whereas globalization refers more to competition, pushing the concept of higher education as a tradable commodity and challenging the concept of higher education as a public good.

<sup>15</sup> choose to adopt a wider definition of internationalization, including any systematic, sustained effort aimed at making higher education (more) responsive to the requirements and challenges related to the globalization of societies, economy and labor markets.

<sup>16</sup> that internationalization is an aim in itself, while in many countries and settings it is rather seen as a means to achieve a wider goal, such as quality improvement, or, as is the case in Central and Eastern European countries, that of restructuring and upgrading of higher education systems and services.

Observando esta linha de pensamento que amplia o conceito de internacionalização, destacando como argumento para justificar a reforma do Ensino Superior, assim sendo,

a internacionalização é destacada como argumento para quase qualquer reforma do ensino superior. Não importa se alguém discute a direção dos sistemas ensino superior, gestão de instituições de ensino superior, qualidade e relevância da pesquisa e estudo programas, eficiência na utilização de recursos ou outros tópicos: o ensino superior deve melhorar naqueles aspectos, para não ficar para trás da concorrência em todo o mundo e ter sucesso de acordo com os "padrões internacionais"<sup>17</sup> (TEICHLER, 2009, p. 94 – tradução nossa).

Para além das formalidades institucionais, é relevante destacar a atuação dos estudantes, tanto de outros países como em outros países, como agentes ativos do Processo de Internacionalização. Neste sentido, e de acordo com Knight (2012),

a internacionalização pode, por exemplo, ajudar no desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e dos valores internacionais e interculturais entre os estudantes por meio de melhorias no ensino e na aprendizagem, através da mobilidade internacional e de um currículo que inclua elementos comparativos, internacionais e interculturais (KNIGHT, 2012b, *on-line* – tradução nossa).

A professora e pesquisadora da Universidade Federal de Santa Catarina, Luciane Stallivieri, “*expert*” no tema, defende que “a internacionalização faz parte da vida acadêmica como forma de afirmar a missão social de universalização do conhecimento” (STALLIVIERI, 2002, p. 71).

---

<sup>17</sup> Internationalization is underscored as an argument for almost any higher education reform. No matter whether one discusses the steering of higher education systems, the management of higher education institutions, quality and relevance of research and study programmes, efficiency of the utilization of resources or other topics: higher education should improve in those respects, in order not to fall behind in worldwide competition and to be successful according to ‘international standards’.

Os termos internacionalização e globalização, quando no contexto do Ensino Superior, são usados frequentemente como sinônimos na literatura especializada. Apesar de serem processos relacionados de forma visceral, é importante enfatizar que existe entre eles diferenças, bem como inter-relacionamentos entre tais conceitos (MIURA, 2009).

A globalização é um processo que impacta inegavelmente em diversos setores da economia, entre eles, destacamos a educação, especificamente, a educação no Ensino Superior. A globalização afeta, ainda, outros aspectos de um país, sua história, suas tradições, suas representações culturais, pois “a globalização afeta cada país de uma maneira diferente, devido à história, tradições, cultura e prioridades individuais de uma nação<sup>18</sup>” (KNIGHT; DE WITT 1997, p. 6 – tradução nossa). Em 2007, Knight afirmou que “a internacionalização está transformando o mundo do Ensino Superior e a globalização está mudando o mundo da internacionalização<sup>19</sup>” (KNIGHT, 2007, p. 134 – tradução nossa). Com esta afirmação, Knight sugere que os imbricamentos que envolvem esses três conceitos (Internacionalização, Ensino Superior, e Globalização) são retroalimentadores entre si, estando ligados de uma forma, que ao menos, atualmente, seria quase impossível mencionar um sem fazer alusão aos outros dois.

Mas é salutar ter em mente o pensamento de Jesús Sebastián ao defender que

a internacionalização não é uma resposta acrítica ao fenômeno da globalização, mas responde a uma demanda que surge da instituição de melhoria e renovação interna, através da incorporação da dimensão internacional em suas funções e em sua cultura<sup>20</sup>. (SEBASTIÁN, 2004, p. 18 – tradução nossa).

---

<sup>18</sup> Globalization affects each country in a different way due to a nation's individual history, traditions, culture and priorities.

<sup>19</sup> Internationalization is transforming the world of higher education and globalization is changing the world of internationalization.

<sup>20</sup> La internacionalización no es una respuesta acrítica al fenómeno de globalización, sino que responde a una exigência que surge de la propia institución de mejora y de renovación interna, a través de la incorporación de la dimensión internacional en sus funciones y en su cultura.

Aqui, será apresentada a interrelação entre os conceitos de globalização e internacionalização. Segundo Knight e De Witt (1997, p. 6 – tradução nossa), a globalização refere-se ao “fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias através das fronteiras”. A globalização afeta cada país de modo diferente devido à história, tradições, cultura e prioridades da nação” (KNIGHT DE WITT 1997, p. 6 – tradução nossa).

Ao definir globalização, Altbach enfatiza que

as amplas tendências econômicas, tecnológicas e científicas que afetam diretamente o ensino superior são inevitáveis. Política e cultura também fazem parte do novo cenário das realidades globais. Os sistemas e instituições acadêmicas podem acomodar esses desenvolvimentos de maneiras diferentes, mas eles não podem ignorá-los. Estes fenômenos incluem a tecnologia da informação em suas várias manifestações, o uso de uma linguagem comum para a comunicação científica e as imperativas de demanda de massa para o ensino superior (massificação) e necessidades sociais de pessoal altamente qualificado. A academia é afetada por exemplo, por padrões na propriedade da publicação multinacional e das empresas Internet, a despesa de fundos de P&D [pesquisa e desenvolvimento] em todo o mundo e os padrões de difusão cultural. Todos esses elementos, e muitos mais, são partes de um ambiente global que afeta o ensino superior de diferentes maneiras”<sup>21</sup> (ALTBACH, 2004, p. 5 - tradução nossa).

Existe uma condição de interligação entre a instituição universitária e o mundo globalizado, como afirma Altbach (2004), tanto em relações econômicas, quanto socioculturais. A globalização não pode ser evitada, pois a universidade é um polo de difusão do conhecimento - seja por suas publicações alcançarem patamares internacionais, que por sua vez implicam

---

<sup>21</sup> as the broad economic, technological, and scientific trends that directly affect higher education and are largely inevitable. Politics and culture are also part of the new global realities. Academic systems and institutions may accommodate these developments in different ways, but they cannot ignore them. These phenomena include information technology in its various manifestations, the use of a common language for scientific communication, and the imperatives of both mass demand for higher education (massification) and societal needs for highly educated personnel. Academy is affected by, for example, patterns in the ownership of multinational publishing and internet companies, the expenditure of P&D funds worldwide, and international patterns of cultural diffusion. All of these elements, and many more, are parts of a global environment that impacts higher education in different ways.

em recursos e investimentos para serem postos em prática - e por suas três missões clássicas: a pesquisa o ensino e a extensão.

Figura 2 - Ciclo de retroalimentação dos conceitos de Internacionalização, Globalização e Ensino Superior conforme sugerido por (KNIGHT, 2007, p. 134).



Fonte: Dados da pesquisa

Em 2006, Knight, apresenta o conceito de globalização como sendo

um processo que está aumentando “o fluxo de pessoas, cultura, ideias, valores, conhecimento, tecnologia e economia, resultando em uma interligação mais interdependente”. A globalização afeta cada país de maneira diferente. Pode ter ambas as consequências positivas e negativas, segundo a história individual de uma nação, tradições, cultura, prioridades e recursos. A educação é um dos setores impactados pela globalização (KNIGHT, 2006a, p. 18- tradução nossa).

Diante da universidade globalizada, Altbach acrescenta que “a globalização não pode ser completamente evitada. A história mostra que quando as universidades se colocam alheias às tendências econômicas e sociais, elas se tornam moribundas e irrelevantes”<sup>22</sup> (ALTBACH 2004, p. 4 - tradução nossa).

Para reforçar a ideia de um ciclo envolvendo os termos Internacionalização, Ensino Superior e Globalização, Knight enfatiza que “a

<sup>22</sup> Globalization cannot be completely avoided. History shows that when universities shut themselves off from economic and societal trends they become moribund and irrelevant.

internacionalização está mudando o mundo do ensino superior, e a globalização está mudando o mundo da internacionalização"<sup>23</sup> (KNIGHT, 2004, p. 11 - tradução nossa).

Após diversos estudos em sua área de conhecimento, o professor Octavio Ianni, emérito das Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), "Honoris Causa" pelas Universidade de Buenos Aires (UBA) e pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) autor brasileiro ganhador do prêmio Jabuti por duas vezes - prêmio literário mais tradicional do Brasil, concedido pela Câmara Brasileira do Livro (CBL) - com as obras Sociedade Global livro de 1992 e Teorias da Globalização de 1995, autor também de uma vasta bibliografia na área da Sociologia, concluiu que

a sociedade global não é a mera extensão quantitativa e qualitativa da sociedade nacional. Ainda que esta continue a ser básica, evidente e indispensável, manifestando-se inclusive em âmbito internacional, é inegável que a sociedade global se constitui como uma realidade original, desconhecida, carente de interpretações. A sociedade global já tem sido objeto de estudos e interpretações, em seus aspectos históricos, políticos, econômicos, culturais, geográficos, demográficos, geopolíticos, ecológicos, religiosos, linguísticos, artísticos e filosóficos. Além das indicações e intuições que frequentemente aparecem nos estudos sobre a sociedade nacional, multiplicam-se as reflexões sobre as configurações e os movimentos da sociedade global. Já são muitos os que pensam a sociedade em âmbito transnacional, mundial ou propriamente global, mesmo quando não estão utilizando esta noção, mesmo quando continuam a pensar na nação (IANNI, 1994, p. 148).

Octavio Ianni assevera a relevância do tema globalização ao observar a presença do termo nas mais diversas esferas do conhecimento humano, onde vem sendo desenvolvida, atualizada, pesquisada e apresentada uma síntese dos termos, das instituições internacionais que vêm se dedicando ao estudo.

Em forma sintética, pode-se dizer que essa problemática [da globalização] está presente nos estudos e interpretações sobre relações internacionais, geopolítica, integração regional, sistema-mundo, economia-mundo, três mundos, quatro mundos, guerra fria,

---

<sup>23</sup> Internationalization is changing the world of higher education, and globalization is changing the world of internationalization.

fim da guerra fria, fim da história, nova divisão internacional do trabalho, fábrica global, cidade global, aldeia global, shopping center global, Disneylândia global, planeta terra, norte e sul, ONU, Unesco, Unicef, FAO, FMI, BIRD, GATT, OTAN, NAFTA, Mercosul, Casa da Europa, Estados Unidos da Europa, espaço europeu, espaço do Pacífico, imperialismo, pós-imperialismo, dependência, nova dependência, interdependência, multilateralismo, multinacional, transnacional, ascensão e queda das grandes potências, Ocidente e Oriente, ciclo Kondratieff, telecomunicações, mídia mundial, indústria cultural, cultura internacional popular, marketing global, globalização e fragmentação, novo mapa do mundo, modernidade-mundo, pós-modernidade (IANNI, 1994, p. 148).

Na pesquisa relacionada à internacionalização do Ensino Superior, os autores (ALTBACH, REISBERG E RUMBLEY, 2009, p. 7) definem Globalização como "uma realidade fundamental no século XXI, que já influenciou profundamente o ensino superior".

Definimos globalização como a realidade moldada por uma crescente economia mundial integrada, novas tecnologias da informação e comunicação (TIC), o surgimento de uma rede internacional de conhecimento, o papel do idioma inglês e outras forças fora do controle das instituições acadêmicas<sup>24</sup> (ALTBACH; REISBERG; RUMBLEY, 2009, p. 7- tradução nossa).

Internacionalização é definida por Altbach; Reisberg; Rumbley (2009) como "a variedade de políticas e programas que as universidades e os governos implementam para responder à globalização<sup>25</sup>" (ALTBACH; REISBERG; RUMBLEY, 2009, p. 7 - tradução nossa).

O sociólogo português, Boaventura de Souza Santos, professor da Universidade de Coimbra, desenvolveu trabalhos também voltados às universidades no século XXI, bem como seus imbricamentos. Para ele, a globalização das

---

<sup>24</sup> Globalization, a key reality in the 21st century, has already profoundly influenced higher education. We define globalization as the reality shaped by an increasingly integrated world economy, new information and communications technology (ICT), the emergence of an international knowledge network, the role of the English language, and other forces beyond the control of academic institutions. Internationalization is defined as the variety of policies and programs that universities and governments implement to respond to globalization. p

<sup>25</sup> Internationalization is defined as the variety of policies and programs that universities and governments implement to respond to globalization.



últimas três décadas, em vez de se conformar ao modelo ocidental moderno de globalização - isto é, a uma globalização homogênea e uniforme – [...] como tanto nas teorias da modernização quanto nas teorias do desenvolvimento dependente, parece combinar universalidade e eliminação das fronteiras nacionais, por um lado, com particularidade, local diversidade, identidade étnica e retorno aos valores comunitários, por outro. [...] como o dramático aumento da desigualdade entre países ricos e pobres e entre ricos e pobres dentro de cada país, superpopulação, desastre ambiental, conflitos étnicos, migração em massa, o surgimento de novos estados e o colapso ou declínio de outros, a proliferação de guerras civis, crime organizado globalmente, democracia formal como condição política para ajuda internacional etc (SANTOS, 2002, p. 2).

Em 1998, na Conferência Mundial da (UNESCO) sobre Educação Superior (2003, p. 152), uma das quatro Comissões teve como foco a Cooperação Internacional, acentuando assim a importância desse aspecto, ao lado de tópicos como relevância, melhoria da qualidade e administração e financiamento da educação superior.

O Artigo 11 da Declaração Mundial da Conferência de 1998, parágrafo b) afirma, que

a qualidade exige também que a educação superior se caracterize pela sua dimensão internacional: intercâmbio de conhecimento, redes interativas, mobilidade dos professores e estudantes e projetos internacionais de pesquisa, ao mesmo tempo em que leva em conta os valores culturais e as circunstâncias dos países (UNESCO, 1998, *ON-LINE*).

Segundo o relatório sintético sobre as tendências e desenvolvimentos na Educação Superior, desde a conferência mundial sobre a Educação Superior (1998), quase oitocentos anos depois de sua criação, as universidades precisam entender que as mudanças têm de acontecer para que voltem a ser a vanguarda crítica da produção do conhecimento, e para firmarem-se novamente como capazes de assegurar o futuro de seus alunos, recuperando o papel de principal centro de distribuição do conhecimento, assumindo o compromisso e a responsabilidade ética para com o futuro de uma humanidade sem exclusão, que reconheça que a Universidade não é uma instituição isolada, mas que faz parte de uma rede mundial.

Na Europa, ainda segundo o Relatório da (UNESCO), a Universidade foi uma das primeiras instituições globais, proporcionando inclusive que seus profissionais viajem e troquem informações. Desde seus primórdios até o presente, as Universidades Europeias constituíram uma das mais formidáveis redes de conexões internacionais.

O Processo de Internacionalização do Ensino Superior no Brasil teve suas primeiras expressões no início do século XX, quando

as universidades estavam envolvidas em programas internacionais de desenvolvimento que posteriormente evoluíram para projetos de pesquisa conjunta e de fortalecimento institucional, num modelo tradicional de cooperação, muitas vezes não simétrico, sem margens para qualquer possibilidade de colaboração institucional madura [...] (LAUS, 2012, p. 107-108).

Para que o Processo de Internacionalização ocorra de forma fluida, torna-se necessário estabelecer uma sequência operacional para que as seis dimensões, estabelecidas por Knight (1994) sejam contempladas durante o Processo de Internacionalização na UFSC.

Neste sentido, o Ciclo de Internacionalização proposto por Knight (1994) serve como ponto de partida no sequenciamento das políticas, diretrizes e ações estratégicas a serem tomadas durante todo o processo.

### 3.1 CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para facilitar o estudo dos Processos de Internacionalização não somente em nível regional (abrangendo as instituições em seus contextos regionais e locais), mas também em seus contextos mais amplos, nacional e internacional, considerando inclusive suas peculiaridades em todos os níveis institucionais, diversos autores sugerem variáveis que visam à apresentação de levantamentos das razões que influenciam o Processo de Internacionalização das universidades em seus contextos através do globo. A esse recurso de análise, convencionou-se chamar de modelos de internacionalização.

Diversos são os pesquisadores que baseados em critérios próprios, criaram seus modelos de internacionalização, os mais relevantes são: Neave (1992), um modelo que se baseou em diversos estudos de caso realizados pela (UNESCO).

Neave propõe uma divisão em dois grupos de polaridade: centralizado - de cima para baixo, ou “Gerencia Racional” e descentralizado - de baixo para cima, consenso acadêmico. (RUDZKI, 1998).

O problema com a análise de Neave é que falta o valor de qualquer aplicação prática e é bastante evidente, embora seja descrita em novos termos que servem apenas para mistificar o que é essencialmente uma abordagem direta, entender a implementação da mudança em qualquer organização<sup>26</sup> (RUDZKI, 1998, p. 184 - tradução nossa).

O modelo de Davis (1992, 2001, 2003) é baseado nas áreas estratégicas e nos fatores que retardam ou facilitam o desenvolvimento das instituições de Ensino Superior. Este modelo foca-se em dois conjuntos de fatores, sendo estes internos e externos, e propõe a institucionalização dos mesmos, além de sugerir a identificação de pontos fortes e fracos para o melhor aproveitamento do modelo (MIURA, 2006).

Rudzki afirma que

a grande força do modelo de Davies é que ele fornece uma estrutura conceitual que permite para a análise das universidades, examinando o tipo de atividades que estão sendo realizadas e disso, é possível prever a estratégia que está sendo usada<sup>27</sup> (RUDZKI, 1998, p. 186 - tradução nossa).

Rudzki (1995a, 1995b, 1998) propôs um modelo que em sua origem averiguava dois modelos de internacionalização - um reativo e um proativo -

---

<sup>26</sup> The problem with Neave' s analysis is that it lacks the value of any practical application and is largely self-evident, even though it is described in new terms which serve merely to mystify what is essentially a straightforward approach to understanding the implementation of change in any organization.

<sup>27</sup> The great strength of Davies' model is that it provides a conceptual framework allowing for the analysis of universities by examining the kind of activities being undertaken and from this being able to predict the strategy being used.

que foram postos em prática no Reino Unido. Como resultado de seus estudos, Rudzki redefine e renomeia esses mesmos modelos, surgindo então o Modelo Processual e Fractal de internacionalização, baseados em seis estágios, que identificam elementos-chave que qualquer instituição de Ensino Superior pode utilizar na avaliação dos níveis de atividade internacional. Mesmo tendo sido elaborado para uma instituição específica, este modelo pode adaptar-se para analisar a outras instituições de Ensino Superior, independente da área ou país desta instituição (MIURA, 2006). Rudzki, em suas palavras, afirma que “esse guia pode ser um ponto de partida para qualquer membro da equipe que pretenda promover a causa da internacionalização dentro de sua instituição, e resume as etapas de sua abordagem”<sup>28</sup> (RUDZKI, 1998, p. 213 - tradução nossa).

A pesquisadora Marijk Van der Wende (1996), ao sugerir seu modelo, enfoca na abordagem de processos. “Nós tentaremos estender e elaborar o modelo, colocando-o explicitamente em um contexto e perspectiva internacional, a fim de formular as questões relevantes para o estudo da Política de Ensino Superior em nível internacional”<sup>29</sup> (VAN DER WENDER, 1997, p. 31 - tradução nossa).

Esse modelo identifica três fatores significativos, para que ao serem implementados favoreçam a internacionalização. Representados por um triângulo, “o modelo é usado nos estudos nacionais para descrever o papel e a influência das várias forças e atores na coordenação do Ensino Superior e, em alguns casos, para localizar o ensino superior do país no triângulo”<sup>30</sup> (VAN DER WENDE, 1997, p. 13 - tradução nossa). Outro fator relevante é que este modelo permite ir além do modelo de Davis.

---

<sup>28</sup> Such a guide can be a starting point for any member of staff seeking to promote the cause of internationalization within their institution and summarizes the stages in their approach.

<sup>29</sup> We will try to extend and elaborate the model by putting it explicitly in an international context and perspective in order to formulate the questions that are relevant for the study of higher education policy in an international context.

<sup>30</sup> The model is used in the country studies to describe the role and influence of the various forces and actors in the coordination of higher education, and in some cases to locate the country's higher education in the triangle.

Ao colocar o modelo em um contexto internacional, podemos primeiro descrever as características internacionais das forças interativas que determinam a coordenação do sistema de ensino superior em um determinado país. Em segundo lugar, podemos explorar as novas áreas de influência e investigar como os relacionamentos e a interação entre essas forças são afetadas pelo contexto internacional<sup>31</sup> (VAN DER WENDER, 1997, p. 32 - tradução nossa).

Como o Modelo de Rudzki, o modelo de Van der Wende também foi desenvolvido para uma instituição específica, a Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education (NUFFIC), e eventualmente é utilizado na literatura como modelo (NUFFIC).

Ao apresentar os modelos de internacionalização acima, acatou-se os fatores externos como elementos de influência na estratégia organizacional das Instituições de Ensino Superior. Porém, o modelo do Ciclo de Internacionalização proposto de Knight, por ser um modelo mais abrangente, acomoda a internacionalização como uma dimensão integrada às atividades organizacionais das (IES). Assim sendo, o modelo de internacionalização de Knight foi o escolhido para nortear esta pesquisa, servindo de referência para a condução das discussões, metodologia e análise dos dados coletados.

Knight, uma das primeiras pesquisadoras a se tornar referência mundial sobre internacionalização, questiona em seu artigo "Internationalization: Elements and Checkpoints", de 1994, como as faculdades e universidades enfrentam o desafio de "traduzir o que parece ser forte em compromisso com a internacionalização em uma estratégia abrangente, mas que na prática integra e institucionaliza a dimensão internacional nos sistemas e valores da universidade<sup>32</sup> (KNIGHT, 1994, p. 11 - tradução nossa).

---

<sup>31</sup> By placing the model in an international context we can first of all describe the international characteristics of the interactive forces that determine the coordination of the higher education system in a certain country. Secondly, we can explore new areas of influence and investigate how the relationships and interaction between these forces are affected by the international context.

<sup>32</sup>How to translate what seems to be a strong commitment to internationalization into a comprehensive but practical strategy which integrates and institutionalizes the international dimension into the university systems and values.

Knight vislumbra o desenvolvimento de uma estratégia que pode parecer um grande desafio insano se a consideramos numa perspectiva holística. Porém, ao abordá-la em passos flexíveis e interconectados, a conceituação como um processo cíclico é viável. "O desenvolvimento de tal estratégia é um desafio bastante desagradável quando visto de uma perspectiva holística. No entanto, se eu o abordar como uma série de etapas interconectadas e flexíveis, é possível conceituar o processo como um ciclo"<sup>33</sup> (KNIGHT, 1994, p. 11 - tradução nossa).

Para Knight, "o Processo de Internacionalização é cíclico e não linear"<sup>34</sup> (KNIGHT, 1994, p. 14 - tradução nossa).

Knight estabeleceu que seu modelo "possui seis fases pelas quais uma faculdade ou universidade passaria em seu próprio ritmo. Embora esteja claro que há uma sequência para as seis fases, também é importante reconhecer o fluxo bidirecional que ocorrerá entre as diferentes etapas"<sup>35</sup> (KNIGHT, 1994, p. 12 - tradução nossa).

A autora ressalta ainda que

os pontos de referência não devem ser usados como indicadores gerais de desempenho, pois cada instituição não terá uma estratégia individualizada e, portanto, alguns pontos de referência podem não ser relevantes para os objetivos específicos ou estágio de desenvolvimento da instituição. Por outro lado, os pontos de verificação podem ajudar a determinar como as iniciativas de internacionalização estão espalhadas por todo o campus e em que grau as unidades acadêmicas e administrativas estão incluídas<sup>36</sup> (KNIGHT, 1994, p. 10 - tradução nossa).

---

<sup>33</sup> The development of such a strategy is a rather daunting challenge when looked at from a holistic perspective. However, if we approach it as a series of steps which are interconnected and flexible, it is possible to conceptualize the process as a cycle.

<sup>34</sup> The process of internalization is cyclical, not linear.

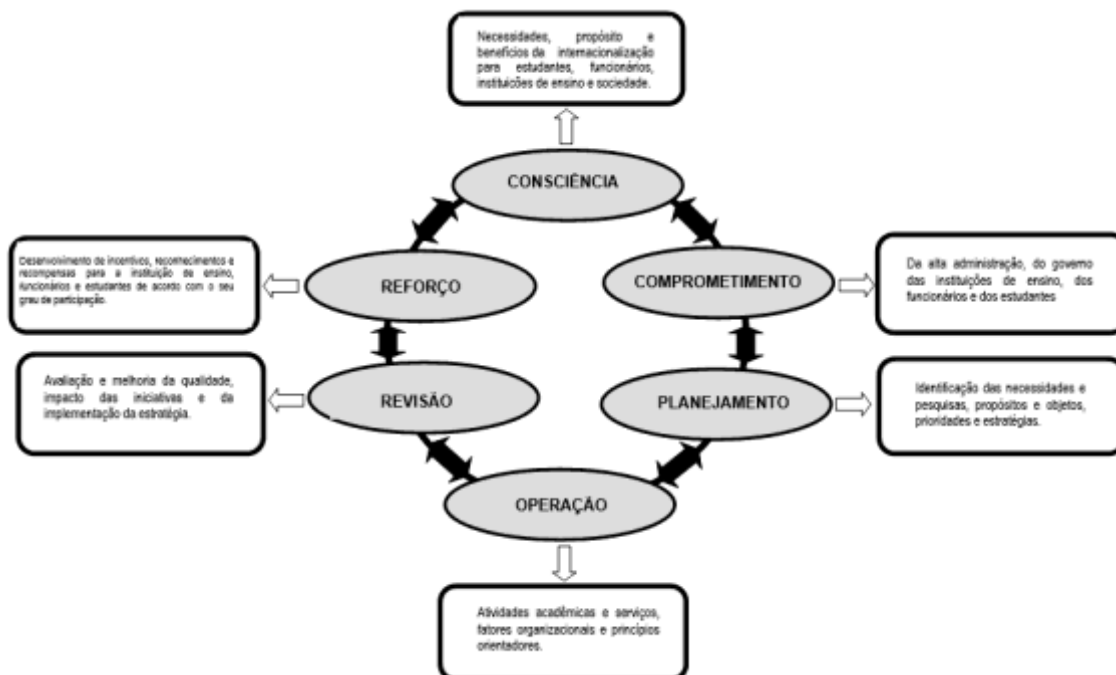
<sup>35</sup> Has six phases which a college or university would move through at its own pace. While it is clear that there is a sequence to do six phases, it is also important to acknowledge the two-way flow that will occur between the different steps.

<sup>36</sup> The checkpoints are not intended to be used as general performance indicators as each not institution will have an individualized strategy and therefore some checkpoints may not be relevant to the particular goals or stage of development of the institution. On the other hand, the checkpoints may help to determine how integrated or widespread internationalization initiatives are throughout a campus, and to what degree both academic and administrative units are included.

O diagrama abaixo se baseia no conceito do Ciclo de Internacionalização proposto por Knight (1994).

Figura 3 - Ciclo de Internacionalização proposto por Knight (1994).

Adaptado.



Fonte: KNIGHT, 1994, p. 11. Adaptado, tradução nossa.

Para melhor entendimento, apresentar-se-á os aspectos considerados por Knight na elaboração do Ciclo de Internacionalização. São eles:

Conscientização – respalda-se em conscientizar os membros da comunidade universitária sobre a importância e benefícios da internacionalização. Uma vez que a internacionalização cobre todos os aspectos que envolvem a 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.

A conscientização da importância e do impacto da questão é o primeiro passo, mas não é suficiente. É importante estimular discussões em todo o campus sobre tópicos como necessidade, objetivo, estratégias, questões controversas, implementações de recursos e benefícios da internalização. Apoiadores e opositores precisam ser ouvidos. A internalização afeta todos os aspectos de uma universidade ou faculdade e todos os tomadores de decisão precisam além de estarem cientes das questões, precisam ser ouvidos. A internacionalização não pode pertencer a um grupo pequeno, pois se torna marginalizada e pode ser vista como uma questão exclusiva, e não inclusiva. Finalmente, a consciência não é suficiente, deve ser transformada em compromisso<sup>37</sup> (KNIGHT, 1994, p. 12 - tradução nossa).

Comprometimento – embasa-se em 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, através de fundos alocados para a internacionalização, quanto simbólica, através do reconhecimento e premiação de esforços para aqueles que contribuem ativamente para a internacionalização.

Compromisso: fortalecer o processo de integração da dimensão internacional nas funções de ensino / treinamento, pesquisa e serviços [...] O compromisso deve ser expresso de maneira concreta e simbólica. Geralmente, há uma percepção (ou [...] percepção errada) de que o comprometimento da liderança seja medido em termos de novos fundos alocados para apoiar uma iniciativa importante [...]. Muita coisa depende de atitude e comprometimento e, eventualmente, reconhecimento e recompensa. É necessário apoio forte e focal, constituindo uma ampla base de professores, funcionários e alunos para complementar o compromisso dos administradores centrais e converter o compromisso em estratégias de planejamento. Enquanto o compromisso da administração central é a liderança do processo, o verdadeiro mecanismo de

---

<sup>37</sup> Awareness of the importance and impact of the issue is the first step but it is not enough. It is important to stimulate campus-wide discussions on such topics as the need, purpose, strategies, controversial issues, resource implications and benefits of internalization. Supporters and naysayers need to be heard. Internalization touches all aspects of a university and college and all constituencies need to be aware of the issues and be heard. Internationalization cannot be owned by a small group, as it then becomes marginalized and can be seen as an exclusive, rather than inclusive, issue. Finally, awareness is not enough, it must be turned into commitment.



internalização será o corpo docente e a equipe<sup>38</sup> (KNIGHT, 1994, p. 12 - tradução nossa).

Planejamento – propõe-se a 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.

O momento para o desenvolvimento dessa estratégia é um fator importante, pois o compromisso e o envolvimento de uma massa crítica de apoiadores são pré-requisitos para desenvolver um plano e operacionalizá-lo. [...] As razões da internacionalização, os resultados pretendidos, os recursos e necessidades exclusivos da organização precisam ser claramente avaliados e levados em consideração na estratégia. Um plano de internalização elaborado para se basear nos interesses, características e objetivos específicos da faculdade ou universidade tem mais chances de sucesso do que uma estratégia de propósito geral. [...] Atenção especial precisa ser dada à questão da centralização / descentralização. É extremamente importante incentivar, apoiar e sustentar iniciativas em nível local (departamento acadêmico, unidade administrativa, grupo de interesse, centro de pesquisa). Isso funciona melhor quando é feito dentro de um plano mais amplo e uma estrutura de políticas<sup>39</sup> (KNIGHT, 1994, p. 13 - tradução nossa).

---

<sup>38</sup> Commitment: building commitment to the process integrating an international dimension into teaching/training, research and service functions. The demonstrated commitment of senior leaders to the university or college Community is of critical importance. The commitment should be expressed both in concrete ways and in symbolic ways. There is often a perception (or perhaps it is better labeled a misperception) that the commitment of the leadership should be measured in terms of new funds allocated to support a priority initiative. There is no question that additional funds would assist internationalization efforts, but success stories from colleges and universities prove that much can be accomplished without major sources of new funding. A great deal depends on attitude and commitment and eventually recognition and reward. Strong and vocal support from a broad base of faculty, staff and students is needed to complement the commitment from the senior administrators and convert commitment into planning strategies. While the commitment from senior administration will lead the process, the real engine of internalization will be faculty and staff.

<sup>39</sup> The timing for the development of this strategy is an important factor as the commitment and involvement of a critical mass of supporters or champions are prerequisites to develop a plan and operationalize it. [...] The reasons for internationalizing, the intended outcomes, the unique features, resources and needs of the organization need to be clearly assessed and factored into a strategy. An internalization plan tailored to build on the specific interests, characteristics and objectives of the college or university has a better chance of success than

Operacionalização – baseia-se na implementação dos diferentes aspectos da estratégia proposta, bem como, na criação de uma cultura de apoio setorial, institucional e mesmo de âmbito nacional, se for o caso. Nesta fase do ciclo, serão os três componentes principais - serviços e atividades acadêmicas, fatores organizacionais e princípios orientadores. É justo dizer, que o desenvolvimento desses componentes, são partes um tanto óbvias e essenciais do processo. Porém, tanto a prioridade quanto o ritmo de suas implementações dependerão dos recursos, necessidades e objetivos da instituição para esta pesquisa, neste caso, a UFSC.

Operacionalização: implementando os diferentes aspectos de uma estratégia para criar uma cultura de apoio.

No ambiente atual de recursos escassos e prioridades concorrentes, é preciso ser prático e realista sobre como gerenciar o processo de internacionalização sem novos investimentos e talvez com ainda menos dinheiro. Novas parcerias com agências do setor público e privado, além de vínculos com grupos comunitários, estão sendo formadas para compartilhar e maximizar recursos.

O estabelecimento de um escritório internacional ou uma posição dedicada a atividades internacionais é um fator crítico. Um cargo ou escritório designado demonstra à comunidade da universidade ou faculdade, bem como aos patrocinadores externos, a importância e o compromisso com os assuntos internacionais. Em segundo lugar, um escritório internacional tem a oportunidade de ter uma perspectiva macro do que poderia reforçar ou incrementar as atividades.

Intercâmbio de informações, apoio consultivo, captação de recursos, advocacia, desenvolvimento de políticas, treinamento de professores e funcionários, são apenas algumas das diferentes funções que um escritório internacional coordena, ou supervisiona, no processo de internacionalização<sup>40</sup> (KNIGHT, 1994, p. 13 - tradução nossa).

---

a general purpose strategy. [...] Special attention needs to be given to the centralization/decentralization issue. It is extremely important to encourage, support and sustain local level (academic department, administrative unit, interest group, research center) initiatives. This Works best when it is done within a broader plan and policy framework.

<sup>40</sup> Operationalization: implementing the different aspects of a strategy and creating a supportive culture.[...] In the current environment of decreasing resources and competing priorities, one has to be practical and realistic about how to manage the internationalization process without new Money and perhaps with even less Money. New partnerships with private and public sector agencies plus linkages with Community groups are being formed to share and maximize resources. The establishment of an international office or a position dedicated to international activities is a critical factor. A designated position or office demonstrates to the university or college Community as well as external partners the importance and commitment to international affairs. Secondly, an international office has the opportunity to have a macro

Revisão – consiste em 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.

A concepção da revisão precisa ser interpretada de duas maneiras diferentes. No sentido mais convencional, a revisão significa monitorar e avaliar o valor e o sucesso de atividades individuais, bem como a maneira como elas trabalham juntas de maneira complementar e de importância mútua, quando uma mudança organizacional como a internacionalização está em andamento. Uma revisão tenta garantir que os objetivos sejam atendidos de maneira eficiente e eficaz e que a qualidade da atividade ou serviço atenda aos padrões e expectativas.

A concepção da revisão também se refere à incorporação da internacionalização no processo de revisão e orçamento anual ou bianual, realizado por departamentos acadêmicos e unidades administrativas em todo o campus. Esse tipo de revisão sistemática é necessário para integrar a internacionalização à atividade administrativa regular em toda a universidade ou faculdade<sup>41</sup> (KNIGHT, 1994, p. 13 - tradução nossa).

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

---

perspective of what could reinforce or complement activities. Information exchange, advisory support, fundraising, advocacy, policy development, training of faculty and staff, are but a few of the different functions that an international office coordinates or oversees in the internationalization process.

<sup>41</sup> The concept of review needs to be interpreted in two different ways. In the more conventional sense, review means monitoring and assessment of the value and success of individual activities as well as how they work together in a complementary and mutually important way when an organizational change such as internationalization is underway. A review tries to ensure that the objectives are being met in an efficient and effective manner and that the quality of the activity or service is meeting standards and expectations. The concept of review also relates to incorporating internationalization into the annual or biannual review and budgeting process engaged in by academic departments and administrative units across the campus. This type of systematic review is necessary to integrate internationalization into the regular administration activity throughout the university and college.

Para desenvolver uma cultura que apoie a internacionalização, uma faculdade ou universidade deve encontrar formas concretas e simbólicas de valorizar e recompensar os professores e funcionários envolvidos nesse trabalho. A importância do trabalho de internacionalização pode ser facilmente ignorada ou mal interpretada, especialmente se as atividades ocorrerem fora do campus ou no exterior.

Para que o compromisso seja sustentado, é importante criar incentivos e recompensas. A cultura de cada instituição determinará as maneiras específicas de reconhecer e honrar os esforços de internacionalização. É importante ouvir professores e funcionários sobre suas próprias ideias, sobre o que ajuda ou dificulta sua contribuição e o sentimento de conquista no trabalho de internacionalização<sup>42</sup> (KNIGHT, 1994, p. 13 e 14 - tradução nossa).

Neste modelo de Ciclo da Internacionalização, a autora evidencia que a conscientização e o comprometimento da administração central em relação ao planejamento das estratégias, bem como da operacionalização de atividades e serviços da instituição, vão além de uma adequada revisão visando o melhoramento do processo. Tendo isso em vista, as abordagens institucionais (organizacionais e acadêmicas) serão utilizadas no presente estudo ao analisar a internacionalização sob a dimensão institucional.

Para a abordagem organizacional e acadêmica as estratégias programáticas compreendem os programas acadêmicos, as atividades relacionadas à pesquisa, as relações domésticas e “*cross-borders*” e as atividades extracurriculares. Segundo Knight (2004), as estratégias organizacionais (governança, operações, serviços, recursos humanos e financeiros) são extremamente importantes, pois têm como objetivo dar sustentabilidade ao Processo de Internacionalização.

Medir o grau e o sucesso da avaliação internacional é uma tarefa importante, mas difícil. A qualidade da internacionalização é uma tarefa

---

<sup>42</sup> In order to develop a culture which supports internationalization a college or university must find concrete and symbolic ways to value and reward faculty and staff who are involved in this type of work. The importance of internationalization work can be easily overlooked or misunderstood, especially if the activities occur off campus or overseas. For commitment to be sustained, it is important to build in incentives and rewards. The culture of each institution will determine the specific ways to acknowledge and honor internationalization efforts. It is important to poll faculty and staff for their own ideas on what helps or hinders their contribution and sense of achievement in internationalization work.

importante, mas difícil. A qualidade das experiências, relacionamentos ou colaborações internacionais é mais importante (ou tão importante) quanto o número de atividades e participantes. O desafio é claramente como avaliar os aspectos qualitativos do sucesso da internacionalização. Enquanto alguns dos pontos de verificação abordam questões quantitativas, outros podem ajudar a avaliar alguns dos aspectos mais qualitativos dos programas e serviços acadêmicos, bem como os fatores organizacionais envolvidos na criação de uma cultura e ambiente de apoio para a integração de uma dimensão internacional no ensino, treinamento, funções de pesquisa e serviço da instituição<sup>43</sup> (KNIGHT, 1994, p. 10 - tradução nossa).

### 3.2 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O Ensino Superior no Brasil foi inexistente até 1808, sendo assim, é caracterizado por um início tardio, considerando a realidade de outros países da América Latina, uma vez que as primeiras Instituições de Ensino Superior (IES) foram criadas somente em 1808, após a chegada da família real portuguesa ao país. No mesmo ano da chegada da família real ao Brasil

foram criadas as escolas de Cirurgia e Anatomia em Salvador (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia), a de Anatomia e Cirurgia, no Rio de Janeiro (atual Faculdade de Medicina da UFRJ) e a Academia da Guarda Marinha, também no Rio. Dois anos após, foi fundada a Academia Real Militar (atual Escola Nacional de Engenharia da UFRJ) (MARTINS, 2002, p. 1).

Inicialmente, não houve interesse na criação de universidades. O Ensino Superior brasileiro foi antecedido por escolas para formação profissional específica, pois naquela época procurava-se formar profissionais considerados indispensáveis ao Estado e as necessidades da elite local, como advogados, engenheiros e médicos.

---

<sup>43</sup> Measuring the degree and success of internationalization is an important but difficult task. The quality of internationalization is an important but difficult task. The quality of international experiences, relationships or collaborations are more important (or at least as important) as the number of activities and participants. The challenge is clearly how to assess the qualitative aspects of the success of internationalization. While some of the checkpoints address quantitative issues, others can help assess some of the more qualitative aspects of both academic programs and services as well as the organization factors involved in creating a supportive culture and environment for integrating an international dimension into the teaching, training, research and service functions of the institution.

Quanto ao Brasil, embora já contasse com escolas superiores isoladas desde 1808, somente no século 20 passou a ter universidades congruentes, integradoras e capazes de traduzir a “unidade na universalidade” (GOMES, 2002, p. 7).

Foram registradas tentativas de implementação de Ensino Superior no Brasil. Quanto a primeira tentativa, sabe-se que

os primeiros jesuítas que aqui aportaram no século 16 eram bacharéis da Universidade de Coimbra. Um deles, Marçal Beliarde, chegou a fazer uma proposta direta ao rei de Portugal: por que não uma escola de ensino superior “para bem servir aos propósitos da colonização”? A ideia foi considerada absurda (uma universidade no meio do mato?) e Brasil, como se recebesse um sortilégio, levaria quase quatro três séculos para ter sua primeira escola de ensino superior. Seria uma das últimas nações das Américas a contar com uma universidade (GOMES, 2002, p. 7).

Quanto a segunda tentativa, registrou-se que

durante o período colonial houve mais de uma tentativa de criar-se uma universidade no país. A mais notável ocorreu no contexto da Inconfidência Mineira. Contam os “autos da Devassa” que o plano de se mudar a capital do Rio de Janeiro para Vila Rica (hoje São João Del Rei) incluía a implantação na cidade de uma escola de ensino superior nos moldes da de Coimbra. Os inconfidentes sabiam que a independência verdadeira só viria com a educação e com a formação de quadros intelectuais e profissionais. Infelizmente, também esse projeto teve de ser arquivado, pois a rebelião foi delatada e seus autores mortos ou banidos (GOMES, 2002, p. 7).

Sendo assim, durante o período em que o Brasil se constituía em colônia portuguesa, não houve nenhuma preocupação com a criação de Instituições de Ensino Superior no país, e qualquer iniciativa neste sentido foi vista como perigosa pelo colonizador.

Em 1822, com o fim da permanência da Família Real no Brasil, existiam apenas sete cursos de Educação Superior no país, saltando para dezenove em 1889, ano da Proclamação da República. As iniciativas dos governos imperiais no campo do Ensino Superior foram pequenas, e embora alguns cursos tenham virado academias, e currículos tenham sido alterados,

o panorama não mudou substancialmente (DURHAM, 2003; BORTOLANZA, 2017).

As primeiras Universidades só foram surgir no Brasil nas primeiras décadas do século XX, tal como a Universidade de Manaus, de São Paulo e do Paraná - todas marcadas por uma curta existência. Finalmente, em 1915, através da Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº. 11.530, é autorizada a organização de uma Universidade Federal, que foi constituída pela Faculdade de Medicina, da Escola Politécnica e das duas Faculdades Livres de Direito do Rio de Janeiro - Universidade que só foi criada em 1920 no Governo de Epitácio Pessoa. O artigo 6º do Decreto nº 11.530 de 11 de março de 1930 estabelece:

Art. 6º O Governo Federal, quando achar oportuno, reunirá em Universidade as Escolas Polytechnica e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, dispensando-a da taxa de fiscalização e dando-lhe gratuitamente edifício para funcionar” (BRASIL, 1915, *on-line*).

O Governo de Getúlio Vargas (1930-1945) marcou o fim da Primeira República e o início do chamado Estado Novo, época em que a educação passa por uma reforma e em que há a criação do Conselho Nacional de Educação. A reforma autorizou e regulamentou o funcionamento das Universidades e permitiu o funcionamento de instituições isoladas e privadas (TRAINA-CHACON, CALDERON; 2015).

No período de Vargas, a oferta da Educação Superior cresceu devagar, momento em que foram criadas apenas três Universidades Públicas: Universidade Nacional do Rio de Janeiro, Universidade de São Paulo e a Universidade do Distrito Federal, também, no Rio de Janeiro (DURHAM, 2003; BOUTIN, SILVA; 2015).

A pesquisadora e professora Marília Costa Morosini atuou como editora chefe para o desenvolvimento de um glossário especializado na Educação Universitária. Ela contou com o auxílio de diversos outros autores da Rede Sul Brasileira de Investigadores da Educação Superior (RIES), inclusive, do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

(INEP), e publicou a Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário. Neste glossário é possível encontrar diversos verbetes acompanhados por seus conceitos.

**Universidade de São Domingos:** fundada em 1538, constituiu-se na primeira Universidade no Novo Mundo. Primeiro país a construir um império colonial, a Espanha se serviu da universidade como um instrumento de expansão da sua cultura e domínio. Ao contrário de outras metrópoles, implanta precocemente a universidade nas suas colônias. Notas: A primeira cátedra de Teologia foi criada em 1532, na cidade de Santo Domingo, a atual República Dominicana. Desta cátedra, entregue aos padres dominicanos, nascia seis anos depois, em 1538, a Universidade de Santo Domingo, nome do fundador da Ordem Dominicana. Constituída a partir do modelo da Universidade de Salamanca, tornava-se importante instrumento de transplante cultural (UNIVERSIDADE DE SÃO DOMINGOS, 2006, p. 82).

A segunda universidade mais antiga da América Latina foi criada em 12 de maio de 1551 em Lima, capital do Peru, que por sua vez foi fundada em 1535, ou seja, dezesseis anos depois de sua fundação surge a universidade na cidade.

As primeiras universidades fora da Europa se fizeram na América espanhola. Criada em 1538, a Universidade de São Domingos é historicamente a primeira universidade das Américas. Depois vieram as de San Marcos, no Peru (1551), México (1553), Bogotá (1662), Cuzco (1692), Havana (1728) e Santiago (1738) (GOMES, 2002, p. 7).

Schwartzman evidencia o quanto o Brasil ficou atrasado em relação à criação de Ensino Superior, visto que este fato se deu apenas na primeira metade do século XX.

Na América Latina, o ensino superior do Brasil é um caso especial, seja por sua abrangência restrita seja pela alta qualidade de seus melhores cursos profissionais, escolas de pós-graduação e programas de pesquisa. É especial também pelo atraso com que surgiram suas instituições. Em outros países da região, as universidades datam do século XVI ou, no máximo, do século XIX, ao passo que as tardias universidades brasileiras só surgiram nos anos 1930 e 1940 (SCHWARTZMAN, 2006, p. 163).



Segundo Cristovam Buarque, ex-ministro da Educação, no período entre 2003 e 2004 a universidade foi, de todas as realizações brasileiras, uma das mais significativas da última metade do século XX, especialmente as Universidades Públicas Federais. “Essa inovação foi, no mínimo, tão importante quanto a industrialização, o sistema de telecomunicações, a rede de transportes e a infraestrutura energética” (BUARQUE, 2003 p. 5).

Seu orgulho é nítido quando afirma que “a universidade é um símbolo da nação brasileira e da força do povo brasileiro” (BUARQUE, 2003 p. 5).

Atualmente, ao observar e analisar os novos paradigmas que estão se estabelecendo, é possível entender que a transição naquilo que se definiu como Universidade tem sofrido influência com o fenômeno da globalização, tendo como consequência a Internacionalização do Ensino Superior, mas sem perder de vista os ditames estabelecidos pela Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional. Seu artigo 52 afirma:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber (BRASIL, 1996, *on-line*).

As afirmações do artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases corroboram com as expectativas em relação às Políticas para Ensino Superior brasileiro.

### 3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

No decorrer desta pesquisa, ao buscar por referencial teórico para fundamentar as Políticas Públicas de Internacionalização do Ensino Superior

no Brasil, deparou-se com a falta de consenso sobre o conceito de Políticas Públicas. Portanto, optou-se pelo esclarecimento do tema, e assim sendo, explorou-se na literatura os teóricos relevantes, utilizando como critério o número de citações e sua relevância ao tema.

As Políticas Públicas surgem enquanto ciência nos Estados Unidos (EUA) como uma disciplina acadêmica, promovendo discussões sobre a análise do Estado, sem base teórica sobre o papel do estado (governo) nas suas instituições e não especificamente em suas produções estatais. Sua ênfase volta-se para a análise das ações governamentais. Ao contrário, na Europa as Políticas Públicas nascem dos estudos que explicavam sobre o papel do estado, que por excelência é o produtor das Políticas Públicas.

Os principais pensadores sobre Políticas Públicas são H.D. LASWELL, Herbert SIMON, Charles E. LINDBLOM, e D. Easton. Souza (2006), também considerados os fundadores dessa disciplina.

Cecília Souza (2006, p. 5) afirma que a “definição mais conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz”. (SOUZA, 2006, p. 5).

O Doutor Thomas R. Dye, professor emérito da Universidade da Flórida, lecionou nas Universidades da Pensilvânia, de Wisconsin da Geórgia, foi professor visitante na Universidade Bar-Elan, Israel, e na Brookings Institution, Washington, D.C. e é autor de 11 livros sobre o tema. Ele define Política Pública de forma abrangente explicitando que “política pública é tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer”<sup>44</sup> (DYE, 1995, p. 1, tradução nossa).

Para Turgeon Savard (2012) uma Política Pública “pode ser o resultado não apenas da ação, mas também da inação, por parte de um governo”<sup>45</sup> (PUBLIC POLICY, 2012, p. 1, tradução nossa).

---

<sup>44</sup> Public Policy is whatever governments choose to do or not do.

<sup>45</sup> In addition, a public policy can be the result not only of action, but also of inaction, on the part of a government.

Já para Willian Leuan Jenkins (1978), Política Pública é “um conjunto de decisões inter-relacionadas tomadas por um ator político ou grupo de atores relativas à seleção de objetivos e aos meios de alcançá-los dentro de uma situação específica, onde essas decisões deveriam, em princípio, estar ao alcance desses atores para serem alcançadas.”<sup>46</sup> (JENKINS, 1978, p. 15, tradução nossa).

Na *Encyclopedic Dictionary of Public Administration* ou enciclopédia e dicionário de administração pública, o termo “*public policy*”<sup>47</sup> ou Política Pública é definido como “um documento elaborado por atores governamentais para apresentar sua visão de uma questão que exige ação pública e, até certo ponto, os aspectos legais, técnicos, práticos e operacionais dessa ação” (PUBLIC POLICY, 2012, p. 2, tradução nossa).

Clune (1993), por sua vez, enfatiza o aspecto jurídico ligado às Políticas Públicas, e afirma que “por definição, toda lei é política pública, na medida que é a intenção coletiva da sociedade expressa em normas vinculantes; e toda política pública é lei, na medida que ela depende das leis e das instituições formuladoras das leis, ao menos em alguns aspectos de sua existência<sup>48</sup>” (CLUNE, 1993, p. 2-3, tradução nossa).

Flávio Roberto de Almeida Heringer, em seu trabalho de conclusão de curso intitulado “Quantas políticas públicas há no Brasil? O problema da imprecisão conceitual para a avaliação de políticas públicas”, afirma que “a terminologia “Políticas Públicas” é usualmente tratada como sinônimo de Plano, Programa ou Projeto de governo” (HERINGER, 2018 p. 26). O Ministro da Fazenda da Finlândia, Ala-Harja, e o membro do serviço de Gestão Pública da (OCDE), Helgason (2000), complementam essa afirmação

---

<sup>46</sup> A set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where these decisions should, in principle, be within the power of those actors to achieve.

<sup>47</sup> A public policy is a document drawn up by governmental actors to present both their vision of an issue calling for public action and, to some extent, the legal, technical, practical and operational aspects of this action.

<sup>48</sup> By definition, all law is public policy, in that it is the collective will of society expressed in binding norms; and all public policy is law, in that it depends on laws and lawmaking institutions for at least some aspect of its existence.

definindo programa como “um conjunto de atividades organizadas para realização dentro de cronograma e orçamento específicos do que se dispõe para a implementação de políticas, ou seja, para a criação de condições que permitam o alcance de metas políticas desejáveis” (ALA-HARJA; HELGASON, 2000, p. 8). Por sua vez, o termo plano refere-se a “um conjunto de ações políticas, sociais, econômicas, estabelecidas com um propósito específico” (PLANO, 2020, *ON-LINE*). E o termo projeto refere-se a um “plano, planejamento, que se faz com a intenção de realizar ou desenvolver alguma coisa” (PROJETO, 2020, *ON-LINE*).

Corroborando esta ideia de Políticas Públicas como um processo, Teixeira afirma que

as políticas públicas são um processo dinâmico, com negociações, pressões, mobilizações, alianças ou coalizões de interesses. Compreende a formação de uma agenda que pode refletir ou não os interesses dos setores majoritários da população, a depender do grau de mobilização da sociedade civil para se fazer ouvir e do grau de institucionalização de mecanismos que viabilizem sua participação. É preciso entender a composição de classe, mecanismos internos de decisão dos diversos aparelhos, seus conflitos e alianças internas da estrutura de poder, que não é monolítica ou impermeável às pressões sociais, já que nela se refletem os conflitos da sociedade (TEIXEIRA, 2002, p. 5).

No Brasil, o conceito de Políticas Públicas é definido “um conjunto de programas ou ações governamentais necessárias e suficientes, integradas e articuladas para a provisão de bens ou serviços à sociedade, financiadas por recursos orçamentários ou por benefícios de natureza tributária, creditícia e financeira” (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. [ET AL.], 2018, p. 14).

O professor adjunto da Universidade da Bahia, Teixeira, define Políticas Públicas como

diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos. Nem sempre, porém há compatibilidade entre as

intervenções e declarações de vontade e as ações desenvolvidas. Devem ser consideradas também as “não-ações”, as omissões, como formas de manifestação de políticas, pois representam opções e orientações dos que ocupam cargos (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

As Políticas Públicas dependem financeiramente do Estado - porque os recursos públicos envolvidos aparecem na forma de fundos, subsídios ou financiamentos - e são executadas apenas através do uso de equipamentos públicos e/ou da participação de servidores públicos na implementação ou gestão.

É por meio do financiamento que as políticas públicas se materializam institucionalmente, sem financiamento não há efetivação das políticas públicas. Os recursos públicos são alocados em fundos específicos, que possuem uma legislação aplicada e exigências em sua operacionalização, bem como, retratam, enquanto unidade orçamentária, o caráter dado pela gestão pública à efetivação de direitos (MADERO, 2013, p. 18).

Como estratégia de ação coordenada, as Políticas Públicas exigem que as organizações tomem ações variadas, para obter coerência, coordenação e eficiência, visando alcançar os objetivos sociais selecionados politicamente pela sua viabilidade econômica, com base em instruções que podem ser encontradas nas leis e na Constituição, estabelecendo uma relação formal entre governo e sociedade.

Heringer (2018) estabeleceu alguns elementos a serem observados:

- a) O estabelecimento de um direito ou uma faculdade para toda a população ou parte relevante da sociedade, materializado por meio de um documento legal de fundamentação;
- b) A clara definição dos objetivos a serem atingidos. É importante que tais objetivos tenham uma forte conexão lógica, para que a política não seja um mero agrupamento de intenções genéricas. Toda política pública deve conter um conjunto de metas, sejam metas de meio ou metas de resultado, a serem alcançadas num horizonte temporal;

- c) Uma escolha quanto ao uso dos recursos públicos para sua implementação;
- d) A clara determinação de competência para algum agente do Estado incumbido da implementação e gestão da política pública;
- e) A conexão com um problema público, demanda pública ou oportunidade de geração de benefícios para a população, de modo que a política pública seja a declaração governamental endereçada à questão pública que se pretende equacionar;
- f) Uma visão estratégica e planejada de intervenção de longo prazo (políticas permanentes) ou de efeito concreto até a solução do problema (políticas temporárias);
- g) O nível estratégico do tomador da decisão. Podemos dizer que políticas públicas só podem surgir se a autoridade responsável pela escolha da alternativa e pela constituição da política pública possui nível estratégico dentro do ente federativo que a institui.

As Políticas Públicas apresentam um ciclo de vida sem consenso sobre o número de passos, porém para a maioria dos autores ele consiste em 7 passos:

- 1) **Identificação do problema** - um problema pode ser entendido como toda situação pública que afeta a vida das pessoas, tornando-as insatisfeitas.
- 2) **Formação de agenda** - o problema adquire status de “problema público”, e isso deve resultar em ações e Políticas Públicas direcionadas para a sua solução. A agenda consiste na criação de um programa de governo, um planejamento financeiro ou uma simples lista de ações ou assuntos de alguma entidade.
- 3) **Formulação de alternativas** - consiste na fase de planejamento propriamente dita, das ações propostas na agenda, visando definir objetivos, marco jurídico, administrativo e financeiro. Nesta fase se

elabora um diagnóstico para se poder desenvolver alternativas de ação.

- 4) **Tomada de decisão** - consiste no estudo do problema bem como, das alternativas para seu enfrentamento e tomada de decisão.
- 5) **Implementação** - consiste na aplicação da política pelo governo, transformando intenções políticas em ações concretas, levando em conta a existência dos recursos necessários (humanos e financeiros).
- 6) **Avaliação** - consiste em uma análise a posteriori dos resultados alcançados pelas Políticas Públicas: sucesso ou fracasso (total ou parcial). O processo de avaliação pode anteceder a implementação da ação, prevenindo e antecipando problemas. Outra forma de avaliação pode ocorrer durante a implementação da Política Pública.
- 7) **Extinção** - ocorre quando a Política Pública não resolve o problema, tornando-se inútil, ou quando o problema mesmo não tendo sido solucionado, perde importância, saindo da agenda política e do programa de governo. (SECCHI, 2013), (SARAIVA, 2006).

O objetivo das Políticas Públicas é responder às demandas das sociedades, principalmente dos setores em vulnerabilidade social. Teixeira considera como objetivo das Políticas Públicas

responder a demandas, principalmente dos setores marginalizados da sociedade, considerados como vulneráveis. Essas demandas são interpretadas por aqueles que ocupam o poder, mas influenciadas por uma agenda que se cria na sociedade civil através da pressão e mobilização social (TEIXEIRA, 2002, p. 3).

As Políticas Públicas voltadas para a educação, surgem com o Ministério da Educação e Saúde Pública em 14 de novembro de 1930, em decorrência do novo governo consolidado com a “revolução de 1930”. “O

novo governo adota a universidade como modelo a ser aplicado ao ensino superior” (PAIM, 1982, p. 18).

Salienta-se que neste período, no Brasil, havia poucas Universidades, o Ensino Superior era constituído basicamente por faculdades de Ensino Superior Isoladas e a partir de então começam a surgir as universidades no Brasil.

As Universidades brasileiras, representadas pela Universidade do Brasil, antiga Universidade do Rio de Janeiro, fundada em sete de setembro de 1920 e hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, conseguem a autonomia universitária, fato que marcará as universidades brasileiras a partir de então.

O Decreto-lei nº 8.393, de 17 de dezembro de 1945, assinado por José Linhares (presidente) e Raul Leitão da Cunha (ministro), estabelecia que a "Universidade do Brasil, instituição de ensino superior cujos fins estão fixados na Lei nº 452, de 5 de julho de 1937, passará a ser pessoa jurídica com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar" (PAIM, 1982, p. 79).

Com a industrialização, impulsionada pelo desenvolvimento industrial e econômico na década de 1950, a rede federal de universidades se amplia principalmente com a “federalização” das instituições estaduais e privadas nesta década e neste contexto inicia-se a elaboração e discussão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Nas décadas de 1940 e 1950 não havia uma lei específica para a educação brasileira. Após o lançamento de uma mobilização nacional encabeçada por estudantes, políticos e intelectuais da época, tal como Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Laerte Ramos de Carvalho, Roque Spencer Maciel de Barros e Florestan Fernandes, foi aprovada em 1961, mesmo com mobilizações contrárias, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação a (LDB) 4.024/1961, projeto de Carlos Lacerda. A (LDB) de 1961, declarou a educação como direito do cidadão, mas não assumiu o compromisso de provê-la a todos os cidadãos, e previu o favorecimento da iniciativa privada



por meio de subvenções e financiamento para a construção, reforma e aquisição de equipamento para escolas.

Neste contexto, as Universidades Públicas vão surgindo com o passar das décadas, entre elas a Universidade Federal de Santa Catarina, criada em 1960.

O milagre econômico da década de 1970 promoveu um impulso na oferta por Educação Superior e houve um incremento no número de Instituições de Ensino Superior no Brasil.

A década de 1970 foi considerada um período de “milagre econômico”, época de ampliação no número de IES pela oportunidade de ofertar a qualificação que o mercado buscava e as instituições privadas com foco no lucro passaram a dominar o cenário de educação superior brasileiro. O número de estabelecimentos de ensino superior privado aumentou de 463 para 682 na década de 70. De todo modo, com uma história severamente conflituosa no que tange a criação desses centros de saber e, por conseguinte tendo o Brasil largado com atraso em relação a ‘sus hermanos’ é possível dizer que atualmente não estamos atrás em termos tecnológicos, econômicos, acadêmicos e de infraestrutura em relação aos países da América Latina (BECK; MATOS; COLLE; 2019, p. 3).

Uma das funções do Estado é dar atenção aos Espaços Públicos, ao exercício da cidadania e não meramente regular economicamente o mercado, sob pena de ver o Estado invadido pela esfera privada e confundido com o próprio mercado ou reduzido a ele. Sendo assim, na ausência de um Espaço Público, tal como uma Universidade, não há lugar, nem liberdade para o exercício da cidadania.

Para a internacionalização de uma universidade

não basta reter conhecimentos superficiais sobre a organização. É preciso buscar a fundo informações no âmbito de qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, saúde, segurança etc. Para atingir este detalhamento, é necessário recorrer a metodologias que façam com que todo o conhecimento seja absorvido da melhor maneira possível, para que não haja perda de informações ou esquecimento de atividades importantes. Muitas informações e conhecimentos são perdidos com a aposentadoria ou afastamento de funcionários, falta de comunicação, falta de flexibilidade etc. Isto faz com que as melhorias que poderiam ocorrer continuamente na

instituição sejam desconsideradas (BECK; MATOS; COLLE; 2019, p. 2).

A Educação Superior, conforme afirmam Colle e Beck (2019, p. 5), visa “preparar os indivíduos para o exercício de uma profissão, incentivar a prática científica e civilizar, ou seja, preparar as pessoas para viverem em sociedade, formando a sua consciência político-social, para que exerçam a cidadania”.

As Políticas Públicas para o Ensino Superior são estabelecidas, principalmente pela (LDB) Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. E são complementadas pelas seguintes leis, decretos e medidas provisórias:

a) o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), Lei n. 10.861/2004; b) o Decreto n. 5.205/2004, que regulamenta as parcerias entre as universidades federais e as fundações de direito privado, viabilizando a captação de recursos privados para financiar as atividades acadêmicas; c) a Lei de Inovação Tecnológica n. 10.973/2004, que trata do estabelecimento de parcerias entre universidades públicas e empresas; d) o Projeto de Lei n. 3.627/2004, que institui o Sistema Especial de Reserva de Vagas; e) os projetos de leis e decretos que tratam da reformulação da educação profissional e tecnológica; f) o Projeto de Parceria Público-Privada (PPP), Lei n. 11.079/2004, que abrange um vasto conjunto de atividades governamentais; g) o Programa Universidade para Todos (ProUni), Lei n. 11.096/2005, que trata de “generosa” ampliação de isenção fiscal para as instituições privadas de ensino superior; h) o Projeto de Lei n. 7.200/2006, que trata da Reforma da Educação Superior e se encontra no Congresso Nacional; i) a política de educação superior a distância, especialmente a partir da criação da Universidade Aberta do Brasil, Decretos n. 5.800/2006 e 5.622/2005; j) o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), Decreto n. 6.096/2007, e o Banco de Professor-Equivalente; k) o “pacote da autonomia”, lançado em 2010 e composto pela Medida Provisória 495/2010 e pelos Decretos n. 7.232, 7.233 e 7.234/2010. Esse “pacote” amplia a ação das fundações de direito privado nas universidades federais; retira das universidades a definição dos projetos acadêmicos a serem financiados, transferindo essa prerrogativa para as fundações de direito privado; legaliza a quebra do regime de trabalho de Dedicação Exclusiva (DE); não resolve a falta de técnico-administrativos, criando somente um mecanismo de realocação de vagas entre as instituições federais de ensino superior (IFES); cria as condições para a diferenciação dos orçamentos das IFES, de acordo com índices de produtividade, intensificando ainda mais o trabalho docente e, por fim, cria o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), sem deixar claro de onde sairão os recursos financeiros para realização do Programa e l) a Medida Provisória n. 520, de 31 de dezembro de

2010, que autoriza a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Embora estatal e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a nova entidade terá personalidade jurídica de direito privado, flexibilizando a contratação de trabalhadores dos hospitais universitários (LIMA, 2011, p. 89-90).

## Segundo o Plano Nacional de Pós-Graduação,

o país entrou no século XXI como uma nova potência emergente, com a perspectiva de tornar-se a quinta economia do planeta no decênio 2011-2020, trata-se de perspectiva de tornar-se a quinta economia do planeta no decênio 2011-2020, trata-se de um fato extraordinário, revelando que o país vem passando e deverá passar mais ainda por um fato extraordinário, revelando que o país vem passando e deverá passar mais ainda por mudanças profundas em segmentos importantes da economia, com reflexos na geopolítica mudanças profundas em segmentos importantes da economia, com reflexos na geopolítica mundial e impactos em diferentes setores da sociedade, inclusive no sistema educacional, mundial e impactos em diferentes setores da sociedade, inclusive no sistema educacional, aí incluído o ensino superior. Aí incluído o ensino superior (BRASIL, 2010, p. 16).

O Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG - 2011 - 2020) é um documento que visa definir novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para a política de pós-graduação e pesquisa no Brasil.

Para o desenvolvimento da internacionalização das universidades, o (PNPG) propõe a Institucionalização do Intercâmbio, permitindo inclusive a captação de recursos junto às agências de fomento internacionais. Ele apresenta as seguintes modalidades para a Cooperação Internacional:

- ampliação do atual modelo de parceria institucional, dentro de uma relação de reciprocidade e simetria entre instituições nacionais e estrangeiras. Tais de reciprocidade e simetria entre instituições nacionais e estrangeiras. Tais parcerias envolveriam intercâmbio recíproco de alunos e professores em parcerias envolveriam intercâmbio recíproco de alunos e professores em projetos de pesquisa específicos, bolsas-sanduíche para os alunos, estágios de projetos de pesquisa específicos, bolsas-sanduíche para os alunos, estágios de curto prazo para professores e estágios para recém doutores; curto prazo para professores e estágios para recém doutores;

- intensificação dos programas de intercâmbio, visando ao compartilhamento na orientação de doutorandos com pesquisadores atuando no exterior em áreas de orientação de doutorandos com pesquisadores atuando no exterior em áreas de interesse estratégico para o país; interesse estratégico para o país;
- apoio a estágio de pós-doutoramento para jovens doutores, tendo como base a qualidade do projeto a ser desenvolvido; qualidade do projeto a ser
- ampliação do intercâmbio institucional de estudantes de graduação, visando a seu futuro ingresso na pós-graduação; seu futuro ingresso na pós-graduação;
- estímulo a parcerias e formação de redes de pesquisa na cooperação Sul-Sul,
- estímulo a parcerias e formação de redes de pesquisa na cooperação Sul-Sul, como suporte à formação de recursos humanos em áreas prioritárias e de como suporte à formação de recursos humanos em áreas prioritárias e de interesse comum (BRASIL, 2010, p. 35-36).

Antônio Paim ao escrever “a busca de um modelo universitário”, capítulo do livro de Simon SCHWARTZMAN, “Universidade e Instituições Científicas no Rio de Janeiro”, de 1982, registra a importância do intercâmbio para a pesquisa brasileira, que começava a despontar nas décadas de 1930 e 1940. Ele afirma que

o intercâmbio com instituições estrangeiras, a coleta sistemática de bibliografia e a realização de simpósios e seminários se incorporam ao estilo de trabalho dos cientistas e pesquisadores, já agora de forma institucional. O contato frequente com professores estrangeiros é outra novidade que se introduz no ensino superior (PAIM, 1982, p. 81).

Passados mais de 80 anos do aparecimento do intercâmbio no Brasil, o intercâmbio promovido pela internacionalização vem sendo institucionalizada pelas Instituições de Ensino Superior e UFSC, no plano vigente, Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 (PDI 2020-2024) e considera fundamental o aprofundamento do Processo de Internacionalização, que deve ser entendido de maneira ampla. Pode-se observar esse comprometimento relacionado ao objetivo de ampliar a internacionalização das atividades da UFSC presentes nos seus valores, que estabelece que a instituição deva ser internacionalizada. Este comprometimento da UFSC com a internacionalização já vem sendo estabelecido ao longo dos anos e objetiva

transformar a UFSC em “uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações” (UFSC, 2015a, p. 23).

Nesse sentido, no que diz respeito à internacionalização para a UFSC, trata-se de uma “[...] realidade irreversível das universidades no mundo inteiro [...] esta passará a ser um critério definidor de qualidade da graduação e da pós-graduação, inclusive para aporte de verbas públicas, expansão e avaliação dos cursos (UFSC, 2015a, p. 106)

Na busca pela Institucionalização da Internacionalização, a UFSC pretende se integrar no conceito de “universidade de classe mundial”, conceito cunhado pelo Banco Mundial que não apresenta consenso entre os estudiosos sobre o tema, mas que apresenta três características essenciais

- (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 (SINTER, 2018, p. 5).

O Conselho Americano de Educação (ACE7 - American Council on Education), criou um índice que classifica as ações de internacionalização em seis dimensões. Essas ações são usadas como referencial para as avaliações sistemáticas das suas universidades no Brasil e no mundo, e na UFSC são utilizadas para o direcionamento de políticas, diretrizes e ações estratégicas para a Institucionalização da Internacionalização.

- (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 (SINTER, 2018, p. 6-7).

Balizando-se nessas diretrizes o plano institucional de internacionalização da UFSC adotou como objetivo geral:

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 (SINTER, 2018, p. 9).

E para os seus objetivos específicos, o Plano de Institucionalização da Internacionalização apresenta a responsabilidade institucional com todos os integrantes da comunidade universitária, bem como, os aspectos relevantes essenciais para que o Processo de internacionalização se consolide na instituição. De acordo com a SINTER (2018, p. 10):

- 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.

O Plano de Institucionalização da Internacionalização na UFSC representa o compromisso da instituição ao promover a Institucionalização de Políticas para a Internacionalização, objetivando a melhoria dos processos já estabelecidos, com reconhecimento nacional e internacional, apresentados pela Universidade Federal de Santa Catarina através da Secretaria de Relações Internacionais (SINTER).



#### 4 MOBILIDADE ACADÊMICA “OUTBOUND” E A PROMOÇÃO DA VISIBILIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

O termo mobilidade vem do latim “*mobilitas*”, com o significado daquele que tem capacidade de mover-se, ou ainda de locomobilidade, significando a capacidade de se mudar, de ir para outros lugares com rapidez. Assim sendo, a Mobilidade Acadêmica é um dos aspectos mais visíveis da Internacionalização Acadêmica, como afirmam os autores (TEICHLER, 2004, 2009, 2017, 2019), (CASTRO; CABRAL NETO, 2012), (SANTOS, ALMEIDA FILHO, 2012), (SPEARS, 2014), KILLICK, 2012), (LILLEY; BARKER; HARRIS, 2015), (MIURA, 2006, 2009), (ALTBACH, 2002, 2004), (ALTBACH; KNIGHT, 2004), (ALTBACH; DE WIT, 2015), (ALTBACH; REISBERG; RUMBLEY, 2009), (KNIGHT, 1994, 1999, 2003, 2004, 2005, 2006a, 2006b, 2007, 2009, 2012, 2015<sup>a</sup>, 2015b, 2015c, 2015d, 2018), (KNIGHT; DE WIT, 1997) (RUDZHI, 1998), (ACEVEDO MARIN; BRASIL, 2004), (AMORIM; FINARDI, 2007), (DE WIT, 1998, 2001, 2002, 2013), (LIMA; MARANHÃO, 2009), (COX, 2005), (MAUÉS; GUIMARÃES, 2019), (LUCE; FAGUNDES; MEDIEL, 2016), (LAUS, 2012), (LUNA; SEHNEM, 2005) (MATSUURA, 2006), (MOROSSINI, 2006b), (STALLIVIERI 2002a; 2002b).

Ulrich Teichler define que Mobilidade Acadêmica é basicamente a

mobilidade física, principalmente de estudantes, mas também de pessoal acadêmico e ocasionalmente administrativo, é obviamente a atividade internacional mais visível e está na vanguarda dos programas que visam promover a internacionalização<sup>49</sup> (TEICHLER, 2009. p. 94 – tradução nossa).

O International Institute for Education (IIE), com sede em Nova Iorque (Estados Unidos), desenvolve o “*Atlas Project*” (Projeto Atlas), que é uma iniciativa em âmbito global de pesquisa que divulga dados comparáveis de Mobilidade de Estudantes, realiza estudos sobre migração acadêmica e Internacionalização do Ensino Superior, fornecendo oficinas e pesquisas

---

<sup>49</sup> Physical mobility, notably of students, but also of academic staff and occasionally administrative staff as well, is obviously the most visible international activity, and it is in the forefront of programmes aiming to promote internationalization.

personalizadas para fortalecer a coleta de dados de mobilidade em todo o mundo. O (IIE) atua como Secretariado do Projeto Atlas. Entre seus parceiros de vários países pode-se citar as principais agências nacionais, governamentais e não-governamentais do mundo, envolvidas nas questões de Mobilidade de Estudantes e por conseguinte na Internacionalização. O Projeto Atlas é apoiado pela Fundação Ford, pelo Bureau de Assuntos Educacionais e Culturais (ECA) do Departamento de Estado dos Estados Unidos (da América), pelo (IIE) e por parceiros de vários países ao redor do globo. A respeito desse tema, no website do (IIE), mobilidade é definida como

alunos internacionais (ou internacionalmente móveis): Alunos que cursam toda ou parte de sua experiência de ensino superior em um país que não seja seu país de origem ou que viajam através de uma fronteira nacional para um país que não seja seu país de origem para cursar toda ou parte de experiência educacional<sup>50</sup> (INTERNATIONAL (OR INTERNATIONALLY MOBILE) STUDENTS, 2020, *ON-LINE*, tradução nossa).

Para os Professores do Centro de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Alda Araújo Castro e Antônio Cabral Neto, a “[...] mobilidade estudantil, [pode ser] considerada como uma das formas de materialização da internacionalização da educação superior [...] (CASTRO; CABRAL NETO, 2012, p. 70).

A mobilidade estudantil deve ser entendida não apenas como a mobilidade física da minoria de estudantes, mas a mobilidade intelectual da maioria, no sentido de que a maioria se beneficiará de outras dimensões da internacionalização e, principalmente, de inovação curricular e desenvolvimento de pessoal<sup>51</sup> (RUDZKI, 1998, p. 209)

---

<sup>50</sup> International (or internationally mobile) students: Students who undertake all or part of their higher education experience in a country other than their home country or who travel across a national boundary to a country other than their home country to undertake all or part of their higher education experience.

<sup>51</sup> Student mobility should be understood as not only the physical mobility of the minority of students, but the intellectual mobility of the majority, in the sense that the majority will benefit from the other dimensions of internationalization, and most especially from curriculum innovation and staff development.

Ou ainda, como definida por (CENERINO; SILVA, 2008, p. 3), “mobilidade acadêmica é um processo que ocorre quando um estudante de uma instituição de nível superior realiza estudos em outra instituição, possibilitando que estes estudos sejam reconhecidos em sua instituição de origem”.

É importante ressaltar que a sociedade atual, assim como as civilizações que a antecederam, "optaram pelo movimento e, sendo a natureza humana generosa, a simpatia espontânea entre indivíduos faz cair obstáculos muitas vezes artificiais decorrentes da complexidade organizativa e estrutural de cada uma das universidades" (SANTOS, ALMEIDA FILHO, 2012, p. 146).

De acordo com Eric Spears, “estudar no exterior é uma das experiências mais poderosas que um jovem adulto pode ter durante seus anos de formação profissional” (SPEARS, 2014, p. 158).

A pesquisadora Knight, esbanjando conhecimento sobre o tema afirma que

é verdade que a mobilidade acadêmica além-fronteiras tem sido uma característica central no ensino superior há séculos. O fato de que a noção de 'universalidade' é a chave do conceito de universidade demonstra a existência de uma dimensão internacional desde a fundação universidades como instituições de ensino superior e pesquisa. Enquanto a mobilidade internacional de estudantes e acadêmicos representam formas antigas de mobilidade acadêmica, apenas nas últimas duas décadas que maior ênfase foi dada ao movimento programas educacionais, educação superior instituições financeiras e novos fornecedores através das fronteiras nacionais<sup>52</sup> (KNIGHT, 2007, p.134 - tradução nossa).

---

<sup>52</sup> It is true that academic mobility across borders has been a central feature of higher education for centuries. The fact that the notion of 'universality' is key to the concept of university demonstrates the existence of an international dimension since the very founding of universities as institutions of higher education and research. While the international mobility of students and scholars represent long-standing forms of academic mobility, it has only been over the past two decades that greater emphasis has been placed on the movement of educational programmes, higher education institutions and new commercial providers across national borders.

Luciane Stallivieri, em sua dissertação de mestrado *A internacionalização nas universidades brasileiras: o caso da universidade de Caxias do Sul*, corrobora com as ideias de Knight e vai além, ao afirmar que

a mobilidade de estudantes, professores e de gestores intensificam, com muita voracidade, os laços transnacionais, estabelecendo conexões e criando redes de saber universal. Essas redes aproximam as comunidades científicas de diferentes partes do planeta, reforçando a premissa de que é no seio da universidade que devem ocorrer os grandes avanços científicos e tecnológicos e a efetiva integração. Confere-se autoridade para tomada de decisões e ouve-se a comunidade científica universitária, pois está intrínseca na vida acadêmica a dimensão internacional que ela deve ter (STALLIVIERI, 2002b, p. 17)

Porém, para que não haja dúvida da importância da internacionalização e do seu relacionamento íntimo com a Mobilidade Acadêmica, gerando para muitos inclusive a ilusão de ser a mesma coisa, Knight enfatiza que “internacionalização é definitivamente mais do que a Mobilidade estudantil”<sup>53</sup> (KNIGHT, 2012a, p. 20 - tradução nossa).

O reconhecimento da Mobilidade Acadêmica tem como resultado uma aprendizagem expressiva e que apresenta significativos benefícios em relação à inserção no mercado de trabalho.

Nesta linha de pensamento, o pesquisador Sebastián considera que a mobilidade não apresenta um fim em si, mas um instrumento de melhora da formação acadêmica, proporcionando parte ou a totalidade da formação acadêmica no exterior

A mobilidade estudantil no contexto da cooperação internacional pode ser muito complexa. Um princípio a considerar é que a mobilidade não é um fim em si, mas um meio de melhorar o treinamento dos estudantes, realizando estudos completos ou parciais em outro país<sup>54</sup> (SEBASTIÁN, 2004, p. 47 - tradução nossa).

---

<sup>53</sup> Internationalization is definitely more than student mobility.

<sup>54</sup> La movilidad de estudiantes en el contexto de la cooperación internacional puede ser muy amplia. Um princípio a considerar es que la mobilidade no constitui um fin em si mismo, sino un medio para la mejora de la formación de los estudiantes mediante la realización de estudios totales o parciales em outro país.

O Professor David Lillick, da Universidade Metropolitana de Leeds Beckett, West Yorkshire, Inglaterra, instituição onde lecionou por mais de vinte anos e tendo publicado inúmeros trabalhos na área da internacionalização, vem atuando como consultor em internacionalização em seu país de origem, a Inglaterra. Para Lillick, as “atividades de mobilidade internacional quase sempre são creditadas como ‘mudança de vida’”<sup>55</sup> (KILLICK, 2012, p. 374 - tradução nossa).

Nesse sentido Lilley; Barker; Harris (2015) defendem a ideia de Mobilidade Internacional como promotora de “uma mentalidade mais ampla, permitindo que os alunos se envolvam imaginativamente com a natureza moral e interconectada de uma existência globalizada”<sup>56</sup> (LILLEY; BARKER; HARRIS, 2015, p. 227 - tradução nossa).

A Mobilidade Internacional em si vai além do movimento de deslocamento físico e geográfico, aborda também o aspecto social e seus entrelaçamentos como estruturas culturais e significados. Sua amplitude é muito maior, por abordar o lado social envolvendo estruturas, culturas e significados. “A mobilidade não envolve apenas o movimento de deslocamento; ela é muito mais ampla, pois é social e envolve estruturas, meios, culturas e significados” (CASTRO; CABRAL NETO, 2012, p. 77).

#### 4.1 TIPOS DE MOBILIDADE

Em 2012, Knight lança uma proposta de conceituação para a internacionalização e afirma que a internacionalização possui

dois pilares interdependentes - "em casa" e "no exterior" - é uma evidência dessa mudança. A dimensão internacional do currículo progrediu de uma área de estudos e abordagem em língua estrangeira para a integração de perspectivas internacionais,

---

<sup>55</sup> international mobility activities are almost always credited with significant (“life-changing”) learning.

<sup>56</sup> [...] foster a broader mind-set, allowing students to engage imaginatively with the moral and interconnected nature of a globalized existence.

globais, interculturais e comparativas no ensino e aprendizagem processo e conteúdo do programa. Uma nova ênfase nos resultados da aprendizagem dos alunos, que inclui conhecimentos, habilidades e valores internacionais e interculturais também são predominantes<sup>57</sup> (KNIGHT, 2012a, p. 20, tradução nossa).

Knight propõe uma imagem para que os dois pilares da internacionalização possam ser visualizados, conforme imagem abaixo:

Figura 4 - Proposta de Knight para os dois pilares da Internacionalização: em casa ou no exterior ou transfronteiriça<sup>58</sup>. Adaptado.



Fonte: KNIGHT, 2012a, p. 22, tradução nossa

<sup>57</sup> two interdependent pillars – ‘at home’ and ‘abroad’ – is evidence of this change. The international dimension of the curriculum has progressed from an area studies and foreign-language approach to the integration of international, global, intercultural and comparative perspectives into the teaching and learning process and program content. A new emphasis on student learning outcomes, which includes international and intercultural knowledge, skills, and values, is also prevalent.

<sup>58</sup> Original para verificação em: KNIGHT, Jane. Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. **Research in Comparative and International Education**. Volume 7, Number 1, 2012a. p. 20-33. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/rcie.2012.7.1.20>. Acesso em: 10 abr. 2020.

Ao se fazer uma revisão na literatura própria para a internacionalização, que sustenta teoricamente esta pesquisa, verificou-se especificamente sobre “Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”, que é considerada a dimensão mais visível da internacionalização” (TEICHLER, 2009), (CASTRO; CABRAL NETO, 2012), (KNIGHT, 1999, 2004, 2005, 2012). Esta frase é consenso entre os autores pesquisados na literatura, justamente por proporcionar ao “intercambista” a experiência física de estar em outro país e conseqüentemente, expondo-se à língua, cultura, arte e aos modos de vida desta nova realidade. No dicionário eletrônico Priberam, o vocábulo intercambista é identificado para o Brasil como “que ou quem participa em um intercâmbio, em geral entre instituições de ensino de países diferentes (ex.: estudante intercambista; encontro de intercambistas)” (INTERCAMBISTA, 2020, *ON-LINE*).

#### Sobre a Mobilidade na Internacionalização, Knight afirma que

a internacionalização é uma das forças que tiveram um efeito profundo no ensino superior no começo do século XXI. A internacionalização é um processo multifacetado que integra uma dimensão internacional na finalidade, nos objetivos, nas funções e na oferta do ensino superior. Um dos elementos-chave da internacionalização é a mobilidade acadêmica/educação transfronteiriça<sup>59</sup> (KNIGHT, 2007, p. 134 - tradução nossa).

Fica evidente a falta de consenso sobre a terminologia a ser utilizada para a Mobilidade Acadêmica. Assim sendo, pode-se encontrar na literatura especializada vários termos para identificar os fluxos da internacionalização como apresenta a pesquisadora Jane Knight. Segundo a sua proposta, a Mobilidade Acadêmica tem dois fluxos: em casa, ou “*at home*”, ou ainda doméstica, e no exterior, “*across borders*” ou transfronteiriça.

---

<sup>59</sup> Internationalization is one of the forces that is having a profound effect on higher education at the beginning of the twenty-first century. Internationalization is a multifaceted process that is integrating an international dimension into the purpose, goals, functions and delivery of higher education. One of the key elements of internationalization is academic mobility/cross-border education.

Tradicionalmente, a internacionalização a nível institucional tem sido frequentemente pensada como uma série de diferentes estratégias ou actividades. Parece que estas actividades se enquadram agora naturalmente em dois fluxos de actividades diferentes. Um fluxo inclui **actividades de internacionalização que ocorrem no campus de origem** e o outro fluxo refere-se às **actividades que acontecem no exterior ou, em outras palavras, através das fronteiras**<sup>60</sup> (KNIGHT, 2004, p. 26, tradução, grifo nosso).

Na tentativa de amalgamar todos os conceitos, ou pelo menos deixá-los explicitados quanto à existência e suas diversas terminologias apresentadas na literatura nacional e internacional, ambos os fluxos propostos por Knight (2004) referentes à internacionalização “*at home*”, em casa ou doméstica, e “*across borders*” no exterior ou transfronteiriça, foram divididos em seções individuais, para fins de compreensão e visualização de cada um separadamente, uma vez que foi esse o referencial teórico utilizado como especificado acima.

É essencial “compreender a diferença entre ‘mobilidade out’ – acadêmicos das (IES) brasileiras em universidades estrangeiras – e ‘mobilidade in’ – acadêmicos de universidades estrangeiras na (IES) brasileira” (FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017, p. 139).

#### **4.1.1 Internacionalização *at home*, ou em casa, e suas terminologias**

Knighnt apresenta como definição de internacionalização em casa o conceito apresentado por Bernd Wächter, que entre outras actividades profissionais foi do Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (DAAD) onde atuou como chefe de sua divisão da União Européia (EU). Wächter focou sua carreira no Ensino Superior Internacional e atuou como Diretor e Editor da Associação de Cooperação Acadêmica (ACA) com sede em Bruxelas na Bélgica, recebendo o “Prêmio Constance Meldrum” de Visão e Liderança em

---

<sup>60</sup> Traditionally, internationalization at the institutional level has often been thought of as a series of different strategies or activities. It appears that these activities are now naturally falling into two different streams of activities. One stream includes internationalization activities that occur on the home campus and the other stream relates to those activities that happen abroad or, in other words, across borders.



2012 por sua capacidade de colocar questões novas e futuras na agenda de Internacionalização do Ensino Superior. Além de ser conferencista sobre Mobilidade e Internacionalização, para ele

o termo internacionalização em casa foi desenvolvido para chamar a atenção para os aspectos da internacionalização que aconteceriam num campus de origem, nomeadamente, a dimensão intercultural e internacional no processo de ensino-aprendizagem, as atividades extracurriculares e as relações com a comunidade cultural e grupos étnicos locais<sup>61</sup> (WÄCHTER, 2003 *apud* KNIGHT, 2004, p. 17, tradução nossa).

Na medida em que a internacionalização se difunde, outros termos (seja por problemas de tradução ou por adequação à sua realidade) surgem. Mesmo seguindo o norte estabelecido por Knight (1999), outros termos começam a despontar no cenário acadêmico. Ainda seguindo os fluxos propostos pela autora, apresentar-se-á as terminologias mais utilizadas na literatura para se referir à internacionalização (em casa/doméstica) ou "*at home*". Segundo Knight (2012,) a mobilidade "*at home*" ou "em casa" é um conceito que

Foi desenvolvido para dar maior destaque às estratégias baseadas no campus, dada a recente ênfase acrescida na mobilidade acadêmica internacional. Estas estratégias "em casa" podem incluir a dimensão intercultural e internacional no processo de ensino-aprendizagem, investigação, atividades extracurriculares, relações com grupos comunitários culturais e étnicos locais, bem como a integração de estudantes e acadêmicos estrangeiros na vida e nas atividades do campus.<sup>62</sup> (KNIGHT, 2012 p. 23, tradução nossa).

---

<sup>61</sup> The term internationalization at home has been developed to bring attention to those aspects of internationalization which would happen on a home campus, namely, the intercultural and international dimension in the teaching learning process, the extracurricular activities, and the relationships with local cultural and ethnic community groups (Wachter, 2003, p. 6).

<sup>62</sup> The 'at-home' concept has been developed to give greater prominence to campus-based strategies, given the recent heightened emphasis on international academic mobility. These 'at-home' strategies can include the intercultural and international dimension in the teaching learning process, research, extracurricular activities, relationships with local cultural and ethnic community groups, as well as the integration of foreign students and scholars into campus life and activities.

Internacionalização ativa é o primeiro conceito que se desenvolverá. Nessa categoria a internacionalização ocorre quando um país (ou uma instituição) recebe os acadêmicos "*Inbound*" expressão em inglês para "de entrada" ou simplesmente "*in*". Amorim e Finardi (2007), identificam que "**a recepção de acadêmicos é uma mobilidade do tipo in**" (AMORIM; FINARDI, 2017, p. 616, grifo nosso).

A expressão desenvolveu-se em atenção aos aspectos da internacionalização, levados a efeito no próprio campus, e que incluem a dimensão intercultural e internacional na pesquisa e no processo de ensino aprendizagem, nas atividades extracurriculares, nas relações com grupos culturais e étnicos locais, além da integração de estudantes e profissionais estrangeiros na vida do campus e suas atividades (DE WIT, ET AL, 2005).

O acadêmico "*Inbound*" é definido por Rudzik como sendo o "estudante recebido - estudantes de outro país que vêm ao país anfitrião para estudar, seja para uma graduação completa ou parte de uma"<sup>63</sup> (RUDZIK, 1998, p. 240 - tradução nossa).

Percebe-se que outra terminologia vem atrelada à definição de ativa, pois esta definição teve sua origem do termo em inglês "*Inbound*" ou "de entrada". Muitas instituições brasileiras utilizam a versão em inglês "*Inbound*" para designar suas resoluções e editais, sendo a expressão bastante difundida no Brasil.

As autoras Lima e Maranhão afirmam que "a inserção internacional do setor educacional, existente nos países centrais, se manifesta de forma ativa, isto é, com a implantação de Políticas de Estado voltadas para a atração e acolhimento de acadêmicos" (LIMA; MARANHÃO, 2009, 586).

Knight, no capítulo primero, intitulado "Un Modelo de Internacionalización: Respuesta a nuevas realidades y retos", do livro "Educación Superior en América Latina: La Dimensión Internacional" - editado pelos autores, que são referências teóricas da área, não somente Latino-

---

<sup>63</sup> Incoming student - students from another country who come to the host country to study either for a full course or part of one.

americanos, como mundiais: De Witt; Jaramillo; Garcel; Avila; Knight (2005), publicado em três idiomas (espanhol, francês e inglês) pela Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), órgão do Banco Mundial -. justifica a utilização do termo cooperação, afirmando que na América Latina este termo, mesmo tendo diferentes significados em diferentes países, é difundido como genérico para praticamente todas as complexas relações existentes (seja entre instituições ou países), para descrever suas interações, afirmando que a Cooperação horizontal

reflete mais um benefício mútuo e uma relação de parceria. Há um claro movimento no desenvolvimento de políticas e programas de cooperação horizontal ou parceria, com ou sem financiamento externo, que frequentemente incluem um país desenvolvido ou em desenvolvimento. No entanto, outra interpretação da cooperação horizontal é a ideia de cooperação entre países em desenvolvimento que é frequentemente chamada de cooperação sul-sul<sup>64</sup> (KNIGHT, 2005, p. 4 e 5, tradução nossa).

#### Sobre a cooperação horizontal, Knight explica que

a utilização do termo cooperação horizontal para descrever este tipo de relacionamento torna-se complexa quando as relações de parceria entre países em desenvolvimento (por vezes construídas numa base regional ou sub-regional) são financiadas através de uma agência bilateral ou multilateral. A utilização do termo cooperação horizontal para descrever este tipo de relacionamento torna-se complexa quando as relações de parceria entre países em desenvolvimento (por vezes construídas numa base regional ou sub-regional) são financiadas através de uma agência bilateral ou multilateral. Os relatórios de sete países utilizam estes termos de uma forma consistente com a forma como cada país concebe e aborda a dimensão internacional do ensino superior. O principal fator comum é que a internacionalização é interpretada e utilizada de uma forma ampla e inclusiva e não se limita a um conjunto específico de atividades de programas internacionais, tais como mobilidade, cooperação para o desenvolvimento, investigação, desenvolvimento ou comércio<sup>65</sup> (KNIGHT, 2005, p. 5, tradução nossa).

---

<sup>64</sup> La Cooperación horizontal refleja más un beneficio mutuo y una relación de socio. Hay un claro movimiento en el desarrollo de políticas y programas de cooperación o sociedad horizontal con o sin financiación externa que con frecuencia incluye un país desarrollado o en vía de desarrollo. Sin embargo, otra interpretación de cooperación horizontal es la idea de cooperación entre países en vía de desarrollo que con frecuencia se denomina cooperación sur-sur.

<sup>65</sup> El uso del término cooperación horizontal para describir esta clase de relación se vuelve complejo cuando las relaciones de las sociedades entre los países en desarrollo (a veces

A Mobilidade “*Inbound*”, ou doméstica (termo que vem despontando como preferência na literatura especializada), apresenta vantagens em sua aplicabilidade. Como afirma Killing,

os estudantes em casa podem aprender significativamente a partir de encontros intersubjetivos nas comunidades estudantis internacionais e/ou se aventurarem em novas amizades com outras pessoas significativas - aprendendo que é relevante à identidade e agência globais dos cidadãos. Aqueles que encontraram uma comunidade temporária entre estudantes internacionais e outras pessoas importantes aprenderam com eles questões tão relevantes quanto qualquer outra aprendizagem do próprio programa de mobilidade (KILLICK, 2012, p. 383 - tradução nossa).

Por ser financeiramente viável, a mobilidade doméstica apresenta potencial para despontar no futuro como um referencial para o Processo de Mobilidade.

#### **4.1.2 Internacionalização *across borders*, no exterior ou transfronteiriça, e suas terminologias**

Provavelmente o que mais pode justificar o crescente interesse, principalmente dos discentes, pela Mobilidade Acadêmica Internacional, esteja representado na frase “o desejo de ter reconhecimento internacional - seja para fins acadêmicos, econômicos, sociais ou políticos - está visivelmente em crescimento”<sup>66</sup> (KNIGHT, 2004, p, 22, tradução nossa).

---

construídas sobre una base regional o subregional) se financian a través de una agencia bilateral o multilateral. El uso del término cooperación horizontal para describir esta clase de relación se vuelve complejo cuando las relaciones de las sociedades entre los países en desarrollo (a veces construídas sobre una base regional o subregional) se financian a través de una agencia bilateral o multilateral. Los informes de sete países utilizan estos términos en forma consistente con la manera en que cada país concibe y se aproxima a la dimensión internacional de educación superior. El factor común clave es que la internacionalización se interpreta y utiliza de una manera amplia e inclusiva y no se limita a un conjunto particular de actividades los programas internacionales, como movilidad, cooperación de desarrollo, investigación, desarrollo o comercio.

<sup>66</sup> The desire to have international recognition—whether it is for academic, economic, social, or political purposes—is clearly growing.

Ou ainda, como afirma Pamela Cox, Vice-presidente para a América Latina e região do Caribe do Banco Mundial, no prólogo do livro “Educación Superior en América Latina: La Dimensión Internacional”:

Quando leio algo sobre a vida daqueles que se destacaram na sociedade e na comunidade, sempre me surpreendo com o impacto que atribuem ao fato de terem estudado fora do seu país. Muitos de nós, nossos colegas e familiares tivemos a mesma experiência. Parece haver um “antes” e um “depois”, o que é fundamental para ter uma visão da vila, da cidade, do país, do mundo e de quem lá vive, uma experiência que não traz apenas o conhecimento de uma geografia mas de algo mais importante que enriquece o nosso horizonte<sup>67</sup> (COX, 2005, [XI] - tradução nossa).

A autora e pesquisadora Knight, apresenta mobilidade transfronteiriça “como a circulação de cursos e programas individuais de educação/formação através das fronteiras nacionais, através de modelos de ensino presencial ou à distância ou uma combinação destes”<sup>68</sup> (KNIGHT, 2007, p. 136).

A internacionalização surgiu na alta Idade Média como Mobilidade Acadêmica de alunos em busca de saber, mas em tempos hodiernos a

a mobilidade acadêmica passou da mobilidade de pessoas (estudantes, docentes, acadêmicos) para a mobilidade de programas (geminção, franquia, virtual) e de fornecedores (campus filial), e agora para centros educativos. A educação transfronteiriça passou gradualmente de um quadro de cooperação para o desenvolvimento para um modelo de parceria e agora para um modelo comercial e de competitividade (KNIGHT, 2012, p. 20 - tradução nossa).

Pamela Cox reforça esta afirmação com a ideia de que

---

<sup>67</sup> Cuando leo algo sobre la vida de quienes se han distinguido en la sociedad y en la comunidad, siempre me ha sorprendido el impacto que le atribuyen al hecho de haber estudiado fuera de su país. Muchos de nosotros y de nuestros colegas y familiares hemos tenido la misma experiencia. Parece existir un “antes” y un “después”, que ha sido clave para tener una visión del pueblo, la ciudad, el país, el mundo y de los que allí viven, una experiencia que no sólo trae conocimientos de una geografía sino de algo más importante que enriquece nuestro horizonte.

<sup>68</sup> as the movement of individual education/training courses and programmes across national borders through face-to-face or distance learning models or a combination thereof. Cross-border mobility of programmes can be described as the movement of individual education/training, courses and programmes across national borders through face-to-face or distance learning models or a combination thereof.

A mobilidade internacional de estudantes durante séculos promoveu o intercâmbio cultural, a aquisição de conhecimento e a inovação. A engenhosidade humana é enriquecida quando a mente conecta culturas, e novas ideias florescem quando os jovens interagem com os profissionais e cientistas mais cultos e experientes<sup>69</sup> (COX, 2005, [XI - tradução nossa]).

Já o termo “internacionalização passiva”, para os autores brasileiros Amorim e Finardi (2017), em sua publicação “Internacionalização do Ensino Superior e línguas estrangeiras: evidências de um estudo de caso nos níveis micro, meso e macro” caracteriza-se

pela inexistência de uma política clara de internacionalização para o **envio de alunos para outros países (mobilidade do tipo OUT)**, os quais não possuem recursos materiais e humanos para receber e oferecer este tipo de serviços educativos em seus países de origem (AMORIM; FINARDI, 2017, p. 616, grifo nosso).

Seguindo o mesmo padrão já apresentado para o termo “*Inbound*”, que muitas instituições utilizam para nomear seus Programas de Mobilidade Acadêmica doméstica, o termo “*Outbound*” é amplamente utilizado não somente por instituições, mas inclusive por órgãos Governamentais, para designar a Mobilidade Acadêmica no exterior ou transfronteiriça. “*Outbound*” é um termo em inglês que significa “de saída”. Rudzki conceitua o acadêmico “*Outbound*” como sendo o “estudante que sai” - estudantes da instituição de origem que saem para estudar no exterior por um curto período, por um ou dois semestres<sup>70</sup> (RUDZKI, 1998, p. 240 - tradução nossa).

Salienta-se que “*Outbound*” foi o termo escolhido a ser utilizado nesta pesquisa, para ficar em uníssono com a terminologia utilizada pela Instituição alvo desta pesquisa, a Universidade Federal de Santa Catarina.

---

<sup>69</sup> La movilidad internacional de estudiantes durante siglos ha impulsado el intercambio cultural, la adquisición de conocimientos y la innovación. El ingenio humano se enriquece cuando la mente conoce culturas, y florecen nuevas ideas cuando los jóvenes interactúan con los profesionales y científicos más cultos y experimentados.

<sup>70</sup> Outgoing student - students from the home institution who leave in order to study abroad for a short period such as one or two semesters.

As autoras Lima e Maranhão corroboram a utilização do termo, defendendo

a oferta de serviços educacionais no exterior [passiva] envolvendo a mobilidade de experts em áreas de interesse estratégico, a exportação de programas e instalação de instituições ou campi no exterior; nos países periféricos ela se manifesta de forma diferente: observa-se a necessidade de definir criteriosa política de emissão de acadêmicos (principalmente professores-pesquisadores) para se formar nos grandes centros, objetivando investir no desenvolvimento de uma elite intelectual capaz de influir sobre o processo de modernização [...]. Além disso, a capacidade instalada (recursos materiais e humanos) de oferecer serviços educacionais no exterior, seja envolvendo programas, criação de campi ou instituições, é limitada quando estes países sequer respondem quantitativa e qualitativamente à demanda interna (LIMA; MARANHÃO, 2009, 586).

Como mencionado anteriormente, em relação à cooperação vertical, Knight justifica que por ser um termo genérico utilizado na América Latina, o verbete “*cooperação*”, mesmo tendo diferentes significados em diferentes países, é difundido como um termo genérico para praticamente todas as complexas relações existentes nas relações internacionais referentes à mobilidade no exterior ou transfronteiriça. Assim sendo, afirma *que* “a cooperação vertical geralmente descreve relações doador-receptor nas quais o desenvolvimento é orientado para ajuda ou assistência”<sup>71</sup> (KNIGHT, 2005, p. 4 - tradução nossa).

Ao se perceber a educação como mercadoria, inserida no contexto global, faz-se necessário que haja reflexão sobre como a mercantilização afeta a educação em todos os seus níveis, em especial na educação superior, ponto focal desta pesquisa.

a noção de ensino superior como mercadoria comercializável é um desafio aos valores tradicionais do ensino superior - especialmente a ideia do ensino superior como um bem público e uma responsabilidade pública, e de que o acesso ao ensino superior de

---

<sup>71</sup> La cooperación vertical generalmente describe relaciones donante-receptor en las cuales el desarrollo se orienta hacia ayuda o asistencia.

acordo com o mérito é um direito humano básico<sup>72</sup> (MATSUURA, 2006, p. 8 - tradução nossa).

Na segunda metade do século XX, ao se constatar a retomada da globalização, após o fim da II Guerra Mundial, onde se buscava a recuperação dos países atingidos visando principalmente à recuperação econômica e social, foram criadas organizações em âmbito mundial que pudessem responder de forma ágil às necessidades vigentes. Assim, surgiram as organizações que vêm dando respaldo de forma global aos anseios econômicos, sociais, culturais e educacionais. Ditando normativas, incentivos e formas de cooperação entre os países do globo. Foram criadas pelos Acordos de Bretton Woods na década de 1940: o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Organização Internacional do Comércio.

Entre esses Organismos Internacionais (OI) pode-se citar o maior e mais conhecido banco de desenvolvimento do mundo, o Banco Mundial, com sede em Washington, D.C., Estados Unidos da América. Com status de observador no Grupo de Desenvolvimento das Nações Unidas, o Banco Mundial foi criado como uma instituição financeira internacional, responsável por efetuar empréstimos a países em desenvolvimento. Sua missão desde o início da década de 1940 foi financiar a reconstrução dos países devastados pela segunda guerra mundial, promovendo a recuperação e reconstrução desses países. Após o fim da guerra e com os países atingidos reestruturados, sua missão evoluiu para a de financiamento do desenvolvimento dos países mais pobres com auxílio financeiro. Hoje, a missão do Banco Mundial é alcançar o duplo objetivo de erradicação da pobreza extrema e a promoção da prosperidade compartilhada.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) é uma organização internacional criada em 1944 na Conferência de Bretton Woods, homologado pela (ONU) em abril de 1966. Seu objetivo inicial era de ajudar na

---

<sup>72</sup> The notion of higher education as a tradable commodity is a challenge to the traditional values of higher education – especially the idea of higher education as a public good and a public responsibility, and of access to higher education according to merit being a basic human right.



reconstrução do sistema monetário internacional no período pós-Segunda Guerra Mundial. Uma das funções do (FMI) é trabalhar para melhorar as economias dos países. Os objetivos do (FMI) são promover a cooperação econômica internacional, o comércio internacional, o emprego e a estabilidade cambial, mediante a disponibilização de recursos financeiros para os países membros, ajudando no equilíbrio de suas balanças de pagamentos. Sua sede também fica em Washington, D.C., Estados Unidos da América.

A Organização Mundial do Comércio (OMC) iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1995, e desde então tem atuado para administrar o sistema multilateral de comércio. A sede da (OMC) está localizada em Genebra, Suíça, e as três línguas oficiais da organização são o inglês, o francês e o espanhol. A organização tem por objetivo estabelecer um marco institucional comum para regular as relações comerciais entre os diversos membros que a compõem, estabelecer um mecanismo de solução pacífica das controvérsias comerciais, tendo como base os acordos comerciais atualmente em vigor, e criar um ambiente que permita a negociação de novos acordos comerciais entre os membros. As origens da (OMC) remontam à assinatura do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) em 1947, mecanismo que foi responsável, entre os anos de 1948 a 1994, pela criação e gerenciamento das regras do sistema multilateral de comércio.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) surgiu em 1948. Originalmente chamada como a Organização para a Cooperação Econômica Europeia (OCDE), no ano de 1961 a (OCDE) foi transformada na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), permitindo então a participação de países não europeus. Seu principal objetivo é estimular o progresso econômico e o comércio mundial. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) trata-se de um fórum de países que se descrevem comprometidos com a democracia e a economia de mercado, oferecendo uma plataforma para comparar experiências políticas, buscar respostas para problemas

comuns, identificar boas práticas e coordenar as políticas domésticas e internacionais de seus membros.

Como pontos centrais da atuação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), pode-se destacar o desenvolvimento científico e tecnológico, estímulo ao crescimento econômico e a inclusão social. Ou seja, “na visão desses organismos, o desenvolvimento de um país tem como centro a economia. Essa noção certamente também fundamenta a concepção de internacionalização da educação superior de tais organizações” (MAUÉS; GUIMARÃES, 2019. p. 308).

Corroborando com esta afirmação, o autor Thibaut Lauwerier, membro da Equipe de Recherche en Dimensions Internationales de l'Éducation (ERDIE), ou Equipe de Pesquisa em Dimensões Internacionais da Educação, da Universidade de Genebra na Suíça, afirma que “de acordo com seus relatórios estratégicos, o desenvolvimento é principalmente sinônimo de crescimento econômico e acesso ao mercado de trabalho”<sup>73</sup> (LAUWERIER, 2017, p. 45 - tradução nossa).

Castro; Cabral Neto realçam esta teoria ao se pronunciarem em relação ao tema Mobilidade Estudantil enquanto gerador de dividendos. Assim sendo ambos afirmam que

o processo de mobilidade estudantil gera dividendos econômicos, uma vez que a atração dos estudantes internacionais também pode ser entendida como um comércio que gera divisas para os países que os recebem. Essas divisas são extremamente variadas, compreendendo as taxas de inscrições e anuidades que os estudantes têm que pagar nos países receptores, despesas com transporte, habitação, alimentação, saúde e lazer que são custeadas ou por suas famílias ou por bolsas de estudos, na maioria das vezes, provenientes dos países de origem desses estudantes (CASTRO; CABRAL NETO, 2012, p. 77).

Ambos os autores vão além, transcendendo essa teoria ao assegurar que “a forma como as regiões e os países se inserem no cenário mundial,

---

<sup>73</sup> Pour cette institution, d'après ses rapports stratégiques, le développement est principalement synonyme de croissance économique et d'accès au marché du travail.

considerando a sua importância política, desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, influencia o processo de receptividade dos alunos em Mobilidade estudantil” (CASTRO; CABRAL NETO, 2012, p. 77).

Em contrapartida aos Organismos internacionais (OI) voltados para o desenvolvimento econômico, tem-se a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), que empreende esforços em âmbito mundial para a promoção da ciência e cultura, mas especialmente da Educação, em todos os seus níveis de formação. No caso desta pesquisa, focar-se-á na Educação Superior.

É neste contexto de mudanças e desenvolvimentos que é preciso considerar o Acordo Geral sobre Comércio de Serviços (GATS) e suas implicações para o mundo do ensino superior. Adotado em 1995 sob a Organização Mundial do Comércio (OMC), o GATS identifica claramente a educação como um serviço a ser liberalizado e regulamentado pelas regras comerciais<sup>74</sup> (MATSUURA, 2006, p. 8, tradução nossa).

A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) é um acrônimo em inglês para “*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*”, fundada logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de contribuir para a paz e segurança no mundo, através da educação, da ciência, da cultura e das comunicações. Seu principal objetivo é reduzir o analfabetismo no mundo. Para alcançar seu objetivo, a UNESCO financia a formação de professores. A criação de escolas em regiões de refugiados é uma de suas atividades mais antigas. Na área de ciência e tecnologia, promove pesquisas para orientar a exploração dos recursos naturais. Outros programas importantes são os de proteção dos patrimônios culturais e naturais, além do desenvolvimento dos meios de comunicação. A UNESCO criou o *World Heritage Centre* para coordenar a

---

<sup>74</sup> It is against this background of changes and developments that one must consider the General Agreement on Trade in Services (GATS) and its implications for the world of higher education. Adopted in 1995 under the World Trade Organization (WTO), GATS clearly identifies education as a service to be liberalized and regulated by trade rules.

preservação e a restauração dos patrimônios históricos da humanidade, com atuação em 112 países.

Através de suas sedes e escritórios em todo o mundo, a UNESCO promove a Educação Superior, que é um ponto central de sua missão para promover a solidariedade intelectual da humanidade. Com este fim, em 1998, ela promoveu a Conferência Mundial sobre Educação Superior, em inglês, World Conference on Higher Education (WCHE), que ocorreu em Paris. Como consequência, teve a publicação da “Declaração sobre o Ensino Superior no século XXI”. A conferência reuniu mais de 4.000 participantes de 182 países (KNIGHT, 2006). Entre outras atividades, promoveu um fórum para debater Políticas para o Ensino Superior onde

concentrou-se na mudança radical e renovação do ensino superior e apresentou princípios-chave para orientar a evolução do ensino superior em todo o mundo, em particular igualdade de acesso, qualidade e relevância e ensino superior como bem público e um direito humano básico<sup>75</sup> (KNIGHT, 2006, p. 7, tradução nossa).

Nas palavras de Koïchiro Matsuura, Diretor-Geral da UNESCO,

como agência especializada das Nações Unidas para educação, cultura, ciência e comunicação, a UNESCO possui um mandato no domínio do ensino superior. O COL, por sua vez, é uma organização intergovernamental criada pelos Chefes de Governo para incentivar o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimentos abertos de aprendizagem / educação a distância, recursos e tecnologias<sup>76</sup> (MATSUURA, 2006, p. 9, tradução nossa).

Para suprir a necessidade crescente da demanda mundial por Educação Superior, despontaram uma diversidade de novos provedores

---

<sup>75</sup> focused on the radical change and renewal of higher education and put forward key principles to guide higher education developments worldwide, in particular equity of access, quality and relevance, and higher education as a public good and a basic human right.

<sup>76</sup> As the specialized agency of the United Nations for education, culture, science and communication, UNESCO has a specific mandate in the field of higher education. COL, for its part, is an intergovernmental organization created by Commonwealth Heads of Government to encourage the development and sharing of open learning/distance education knowledge, resources and technologies.

oferecendo educação transfronteiriça ou “*Outbound*”. Os provedores são classificados em duas categorias:

- (i) as instituições tradicionais de ensino superior (IES) que normalmente são orientadas para o ensino, pesquisa e serviço / compromisso com a sociedade; e
- (ii) o novo, ou fornecedores alternativos, que se concentram principalmente no ensino e na prestação de serviços educacionais, geralmente em base comercial<sup>77</sup> (KNIGHT, 2007, p. 137, tradução nossa).

Para a doutora Jane Knight, as Instituições Tradicionais de Ensino Superior incluem

instituições públicas sem fins lucrativos, privadas e sem fins lucrativos. Muitos países têm um sistema misto de informações públicas e instituições de ensino superior privadas. Há uma falta de definição das fronteiras entre instituições públicas e privadas como muitas universidades públicas agora consideram necessário procurar financiamento e cobrar uma taxa de ensino ou serviço. Por outro lado, em muitos países as instituições privadas são elegíveis para fundos públicos e participam de atividades sociais sem fins lucrativos<sup>78</sup> (KNIGHT, 2007, p. 137, tradução nossa).

Os novos provedores de Educação Superior, em decorrência do aumento da demanda por Ensino Superior (nacional ou internacionalmente), conforme Knight, são caracterizadas por

empresas de mídia como Pearson (Reino Unido) e Thomson (Canadá); empresas multinacionais como Apollo (Estados Unidos, proprietária da Phoenix Universities), Informatics (Singapura), Sylvan (Estados Unidos) e Aptech (Índia); universidades corporativas; e redes de associações e organizações profissionais. Geralmente, estes novos fornecedores comerciais estão principalmente ocupados com ensino/formação ou prestação de

---

<sup>77</sup> (i) the traditional higher education institutions (HEIs) who are normally oriented to teaching, research and service/commitment to society, and (ii) the ‘new or alternative providers’ who primarily focus on teaching and the delivery of education services, usually on a commercial basis.

<sup>78</sup> include public non-profit, private non-profit and private for-profit institutions. Many countries have a mixed system of publicly and privately funded HEIs. There is a definite blurring of the boundary between public and private institutions as many public universities now find it necessary to seek private financing and to charge a tuition or service fee. On the other hand, in many countries private institutions are eligible for public funds and engage in social non-profit activities.

serviços e não se concentram na investigação em si. Podem complementar, cooperar ou competir com instituições de ensino superior públicas e privadas cujo mandato é tradicionalmente a trindade de ensino, investigação e serviço. Dado que muitos dos novos prestadores se concentram na oferta de educação além-fronteiras, devem ser incluídos como intervenientes no cenário da internacionalização<sup>79</sup> (KNIGHT, 2004, p. 7, tradução nossa).

Com a entrada de novos provedores da educação, tanto pública quanto privada, vem à tona a discussão sobre a mercantilização da Educação Superior. Para De Witt, as racionalidades econômicas, incluindo crescimento e competitividade, demanda educacional nacional, mão-de-obra, mercado e incentivos financeiros, vieram mais à frente na globalização atual de nossas economias.

No Brasil, a educação visando lucros foi permitida somente com a constituição de 1988, e consolidada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, que em seu artigo 45 explicita que “a Educação Superior será ministrada em Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização” (BRASIL, 1996, on-line).

Para o professor Targino de Araújo Filho, da Universidade Federal de São Carlos, e atualmente acadêmico visitante no Centro para Internacionalização do Ensino Superior (CHEI), na Universidade Católica do Sagrado Coração, Milão, Itália, o setor privado sempre esteve presente na expansão do Ensino Superior brasileiro, inicialmente por instituições sem fins lucrativos, situação que se alterou logo após a promulgação da (LDB) de 1996, que legalizou a privatização do Ensino Superior, que por sua vez provocou uma avalanche de (IES) no Brasil. Segundo Araújo Filho,

---

<sup>79</sup> media companies such as Pearson (United Kingdom) and Thomson (Canada); multinational companies such as Apollo (United States, which owns Phoenix Universities), Informatics (Singapore), Sylvan (United States), and Aptech (India); corporate universities; and networks of professional associations and organizations. Generally, these new commercial providers are mainly occupied with teaching/ training or providing services and do not focus on research per se. They can complement, cooperate, or compete with public and private higher education institutions whose mandate is traditionally the trinity of teaching, research, and service. Because many of the new providers are focusing on delivering education across borders, they must be included as actors in the internationalization scene.

a expansão do Ensino Superior no Brasil sempre ocorreu com a participação do setor privado, composto majoritariamente por Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias, religiosas e filantrópicas, e desempenhando um papel complementar ao setor público. Com o tempo, a situação progrediu e, em 1997, o setor privado foi responsável por 61% das matrículas. Com a legalização de instituições com fins lucrativos, o sistema ganhou uma nova dinâmica, resultando em 2.364 IES em 2015, entre as quais 2.069 eram privadas, com IES com fins lucrativos respondendo por cerca de 50% das matrículas (ARAÚJO FILHO, 2018, p. 25).

Phillip Altbach registra esse movimento na educação em âmbito mundial ao afirmar que “uma revolução está ocorrendo na educação. Educação está se tornando uma mercadoria comercializada internacionalmente”<sup>80</sup> (ALTBACH, 2002, p. 2).

A educação superior é vista por vários autores como

uma mercadoria a ser comprada por um consumidor, a fim de criar um “conjunto de habilidades” a ser usado no mercado ou um produto a ser comprado e vendido por empresas multinacionais, instituições acadêmicas que se transformaram em negócios e outros provedores<sup>81</sup> (ALTBACH, 2002, p. 2).

Para o pesquisador Altbach, existem aspectos positivos e negativos na mercantilização da educação:

A mercantilização da educação tem implicações importantes na maneira como pensamos escolaridade e universidade, a propriedade e transmissão de conhecimento e, de fato, o papel da cidadania na sociedade moderna. As implicações são imensas, tanto para as nações quanto para a globalização e internacionalização da educação. Existem pontos positivos e negativos nesta nova distribuição, assim como na globalização mais ampla da qual a educação faz parte. A globalização é provavelmente inevitável e imparável, e grande parte é positiva. No entanto, existem muitos problemas associados à globalização, da degradação meio ambiente às crescentes desigualdades nas sociedades e internacionalmente. O problema com o debate atual sobre globalização é exatamente o mesmo que com discussões sobre suas implicações educacionais - os profissionais têm apenas um futuro brilhante de integração econômica, enquanto os contras

<sup>80</sup> A revolution is taking place in education. Education is becoming an internationally traded commodity.

<sup>81</sup> as a commodity to be purchased by a consumer in order to build a “skill set” to be used in the marketplace or a product to be bought and sold by multinational corporations, academic institutions that have transmogrified themselves into businesses, and other providers.

se concentram apenas nos negativos. Nem tem um equilíbrio visão que leva em conta armadilhas e possibilidades<sup>82</sup> (ALTBACK, 2002, p. 2).

Ao se pensar em educação mercantil e globalizada, surgem problemas a serem solucionados, como por exemplo, a validação das disciplinas cursadas no exterior. A mercantilização traz arraigada em seu bojo outras questões pertinentes, uma delas é a padronização da educação através da padronização curricular.

Em 1996, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Centre for Educational Research and Innovation (CERI), propõe uma tipologia para a internacionalização dos currículos, segundo afirma Morossini

currículo com conteúdo internacional, como por exemplo, relações internacionais, direito europeu; currículo com conteúdo tradicional/original fundamentado em uma perspectiva comparativa internacional, a exemplo da educação internacional comparada; currículo que prepara os estudantes para profissões internacionais, como a administração de negócios internacionais; currículo em língua ou linguística estrangeira que explicita questões de comunicação cross-cultural e oferece capacitação em habilidades interculturais; currículo com programas interdisciplinares, como estudos regionais [...] currículo orientado para a certificação internacional de qualificações profissionais; currículo direcionado para a dupla diplomação ou conjunta; currículo com módulos obrigatórios em instituições do exterior e por professores locais; e currículo com conteúdo direcionado para estudantes estrangeiros (MOROSSINI, 2018, p. 118 - 119).

Para a pesquisadora Betty Leask, que é membro do “Centre for Higher Education Internationalisation (CHEI)” ou “Centro para Internacionalização do Ensino Superior” e Professora Associada em Internacionalização da University of South Australia, Austrália, “a

---

<sup>82</sup> There are positives and negatives in this new dispensation, just as there are in the broader globalization agenda of which education is a part. Globalization is probably both inevitable and unstoppable, and much of it is positive as well. Yet there are many problems associated with globalization, from environmental degradation to growing inequalities within societies and internationally. The problem with the current debate about globalization is exactly the same as with discussions of its educational implications—the pros see only a bright future of economic integration, while the cons focus only on the negatives. Neither has a balanced vision that takes into account pitfalls and possibilities.



internacionalização do currículo é um componente crítico da estratégia de internacionalização de qualquer universidade”<sup>83</sup> (LEASK, 2013, p. 92).

Leask define que as principais questões a serem consideradas no Processo de Internacionalização do currículo em âmbito regionais e nacionais são:

- Que cultura de internacionalização domina na região? Por quê?
- Que oportunidades essa cultura de internacionalização oferece para estudantes e graduados?
- Que limitações isso impõe?
- Como podemos utilizar as oportunidades e superar as limitações de internacionalizar o currículo?
- O que é provável, possível e desejável no futuro?<sup>84</sup> (LEASK, 2013, p. 100).

Ainda conforme Leask,

atualmente é aceito que a internacionalização do currículo é um componente essencial do conceito mais amplo de internacionalização em ensino superior. De fato, é difícil argumentar que uma instituição de ensino possa ser internacionalizada, a menos que o currículo seja internacionalizado<sup>85</sup> (LEASK, 2013, p. 94).

A internacionalização se tornou, nos dias atuais, um dos fatores mais significativos para determinar a qualidade não somente do Ensino Superior como das Instituições de Ensino Superior. Para Laus, “a internacionalização se tornou um indicador de qualidade da Educação Superior a ser avaliado de maneira integral” (LAUS, 2012, p. 82). Jesús Sebastián anos antes afirmou

---

<sup>83</sup> Thus internationalization of the curriculum is a critical component of any university's internationalization strategy.

<sup>84</sup> What culture of internationalization dominates in the region? Why? • What opportunities does this culture of internationalization provide for students and graduates? • What limitations does it impose? • How can we utilize the opportunities and overcome the limitations to internationalize the curriculum? • What is likely, possible and desirable in the future?

<sup>85</sup> It is generally agreed today that internationalization of the curriculum is an essential component of the broader concept of internationalization in higher education. Indeed it is difficult to argue that an institution of learning can be internationalized unless the curriculum is internationalized.

que “a internacionalização tem sido tradicionalmente associada à qualidade e prestígio das instituições”<sup>86</sup> (SEBASTIÁN, 2004, p. 13).

Na tentativa de estabelecimento de padrões de avaliação de qualidade em níveis mundiais, foram criados *rankings* globais de universidades. “Os rankings são tabelas de classificação de instituições, organizados por nota, obtida mediante variáveis selecionadas; são criados por governos, universidades, órgãos de financiamento e imprensa” (BARREYRO, 2015, p. 7).

Os rankings destacados em nível internacional são o *The Higher Education (THE)*, que considera o impacto das citações dos artigos, bem como, os fundos destinados às pesquisas e questões aos acadêmicos. E o *QS World's University Ranking*, criado pelo jornal inglês The Times, que fundamenta seus resultados na reputação das instituições com base na opinião de seus acadêmicos (BARREYRO, 2015).

Para Sebastián,

a internacionalização das universidades pode ser vista como uma tendência bilateral. Por um lado, a internacionalização é um objetivo e um processo que se manifesta especialmente dentro da instituição e, por outro lado, constitui uma estratégia para difundir sua oferta educacional e de pesquisa em um espaço supranacional. Uma visão coloca o interior e o outro fora. O primeiro entende a internacionalização como um processo para melhorar a qualidade e a relevância da universidade, e o outro entende como um processo para projetar a universidade e obter influência e benefícios em uma esfera internacional<sup>87</sup> (SEBASTIÁN, 2004, p. 15).

---

<sup>86</sup> La internacionalización se ha asociado tradicionalmente con la calidad y el prestigio de las instituciones.

<sup>87</sup> La internacionalización de las universidades se puede contemplar como una moneda con dos caras. Por una parte, la internacionalización constituye un objetivo y un proceso que se manifiesta especialmente hacia el interior de la institución y, por otra, constituye una estrategia para difundir su oferta educativa y de investigación en un espacio supranacional. Una visión pone en el interior y la otra en el exterior. La primera entendê la internacionalización como um processo para la mejora de la calidad y pertinência de la universidad y la otra la entiende como um processo para proyectar la universidad y ganhar influencia y beneficios en um âmbito internacional.

Os autores Maria Yudkevich, Philip G. Altbach e Laura E. Rumbley escreveram o artigo “Citius, Altius, Fortius<sup>88</sup>: Rankings Universitários Globais como os "Jogos Olímpicos" do Ensino Superior?” e discutem que as

posições do ranking — como medalhas olímpicas — são um jogo de soma zero. Nos Jogos Olímpicos, há apenas um medalhista de ouro, um medalhista de prata e um medalhista de bronze. No ranking global, o mesmo se aplica. Há apenas uma Universidade número 1, e apenas 100 instituições podem ser nomeadas para as 100 melhores — mesmo que, na realidade, a excelência não seja limitada a um número específico das instituições acadêmicas (YUDKEVICH; ALTBACH; RUMBLEY, 2016 p. 5).

Ainda sobre o artigo escrito pelos autores Maria Yudkevich, Philip G. Altbach e Laura E. Rumbley, a discussão segue, pois desenvolvem a ideia de que as Instituições de Ensino Superior devem ir além da disputa por um lugar entre os melhores, mas também e principalmente buscar o acesso, bem como atender as necessidades não somente dos alunos, como as necessidades regionais e locais de onde estão instaladas.

Mais rápido, mais alto, mais forte — quem não se comoveria com uma chamada tão inspiradora à grandeza? [...] a avaliação das realizações de universidades no mundo deve se estender para além de um pódio ou as posições de ordem de classificação em uma lista. O compromisso de uma universidade para perseguir o caminho da grandeza — mais rápido, mais alto, mais forte — deve ser posto em uma profunda compreensão da natureza complexa e multifacetada da própria Universidade e em um exame sofisticado de como a instituição pode melhor promover tanto a sua própria saúde e dinamismo como o do bem público mais amplo. [...] Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que nem todas as universidades devem centrar-se na competição a ‘nível Olímpico’, mas, ao invés, devem focar em fornecer acesso, educar bem os alunos e servir às necessidades locais e regionais. Os rankings, como as Olimpíadas, são o privilégio de um pequeno número de candidatos altamente competitivos (YUDKEVICH; ALTBACH; RUMBLEY, 2016 p. 5, 6).

---

<sup>88</sup> Citius, altius, fortius — expressão latina para "mais rápido, mais alto, mais forte" que também é o lema oficial dos Jogos Olímpicos.

A internacionalização traz arraigada em seu bojo diversas discussões pertinentes à vida acadêmica, seja em nível institucional ou individual em relação tanto a discentes, docentes e seus membros técnicos na busca pela excelência, ao mesmo tempo em que se discute uma disputa assoberbada nos rankings nacionais e internacionais, em função da qualidade.

Stallivieri, em seu artigo “Compreendendo a Internacionalização do Ensino Superior”, aborda o tema ao explicar que é

através da internacionalização e de suas diferentes possibilidades de ações de cooperação internacional, as instituições podem e devem desejar níveis internacionais de visibilidade e reconhecimento internacional; atrair estudantes de várias partes do mundo, promovendo a internacionalização do campus; buscar a excelência acadêmica através da presença de professores e pesquisadores de renome internacional. Considerando estratégias acadêmicas, eles também podem participar de comitês, processos de seleção, concessões de prêmios internacionais; grupos de pesquisa formados por cientistas de instituições de prestígio que colhem resultados com os produtos gerados pela pesquisa. Ao fazê-lo, eles podem produzir e publicar resultados científicos em revistas de renome mundial revisadas por pares; competir em licitações internacionais para obtenção de recursos financeiros e fundos de investimento provenientes de agências de pesquisa; enviar alunos para outras instituições com o objetivo de oferecer-lhes as melhores possibilidades de escolaridade e formar uma massa crítica qualificada para competir globalmente (STALLIVIERI, 2017b, p. 22)

Os autores Altbach e Salmi, corroboram essa assertiva de Stallivieri ao afirmar que

os poucos acadêmicos que ousaram definir o que separa as instituições de pesquisa de elite das demais identificaram várias faculdades altamente qualificadas de traços básicos; excelência em realizações de pesquisa; qualidade no ensino e aprendizagem; altos níveis de recursos públicos e privados; estudantes internacionais talentosos; liberdade acadêmica; Estruturas de governança autônoma bem definidas e instalações de ensino bem equipadas, pesquisa, administração e muitas vezes o estilo de vida do aluno<sup>89</sup> (ALTBACH; SALMI, 2013, p. 3).

---

<sup>89</sup> Los pocos académicos que se han atrevido a definir qué separa las instituciones de investigación de elite del resto han identificado una serie de rasgos básicos-facultades altamente cualificadas; excelencia en los logros de investigación; calidad en la enseñanza y en el aprendizaje; altos niveles de fondos de recursos públicos y privados; estudiantes internacionales y de gran talento; libertad académica; estructuras de gobierno autónomas

A busca da pela qualidade leva a instituição a uma posição de disputa por recursos financeiros, por pessoal especializado (docente e técnico), que por sua vez, atraem discentes em busca dessa excelência, criando um círculo virtuoso em busca das instituições que melhor se posicionam nos rankings nacionais e internacionais.

## 5A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) NO PANORAMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Se na área do Ocidente, os Estados Unidos e a Europa cercam os mestres universitários de prestígio, de amplos instrumentos de trabalho, de indagação e de pesquisas; de compensadora assistência material, no fortalecimento do conceito das prerrogativas democráticas pela aptidão profissional; pela gradual elevação das massas obreiras à consciência integral na participação direta dos sagrados bens da vida; pelo desdobramento da socialização autêntica, sob a égide da Democracia, longe da qual jamais haverá salvação<sup>90</sup> (LIMA, 1962 APUD RODRIGUES, 2010, p. 17).

A Universidade Federal de Santa Catarina nasceu do anseio de um homem que ousou sonhar com uma Santa Catarina melhor: com educação, ciência e tecnologia. João David Ferreira Lima, formado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade do Rio de Janeiro, também cursou Pós-Graduação em Finanças Públicas pela Faculdade de Direito.

Figura 5 - Foto de João David Ferreira Lima



Fonte: Secretaria de Estado da Fazenda, 2017, *on-line*

Sua vida profissional pode justificar a aspiração pela educação e formação acadêmica.

---

<sup>90</sup> Fragmento do discurso de João David Ferreira Lima, na solenidade de criação da UFSC, em 12 de março de 1962.

Foi Secretário de Estado dos Negócios da Fazenda de 11.02.1946 à 26.03.1947 e à 20.03.1950. Foi Promotor Público. Procurador Fiscal de SC. Presidente do TAC - Transportes Aéreos Catarinenses S/A. Diretor da Faculdade de Direito em Florianópolis. Criador e Presidente, em três mandatos, do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Reitor da UFSC, 1961/1971. Vice-Presidente da União das Universidades Latino-americanas. Representante do Brasil na Conferência Pan-americana de Universidades, 1967, Lima-Peru. Representante do Brasil na 1ª Conferência de Planejamento Universitário, 1969, Chile. Membro da delegação de Reitores em visita a universidades da Alemanha, França, Holanda e Estados Unidos, 1962/1971. É autor de dois livros: "Princípios gerais de planejamento universitário", 1969; "UFSC: sonho e realidade". Imprensa Universitária, UFSC, 1980 (SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA – SEF. 2017, *on-line*).

O também professor João David Ferreira Lima não foi contido pelas dificuldades encontradas, pela burocracia e pelas barreiras legais. Juntamente com uma equipe tão abnegada quanto ele, e que suportou o trabalho por meses sem remuneração, contribuiu para a criação e implementação da Universidade Federal de Santa Catarina que

foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. Originou-se de sete faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, com a adição de uma nova. Foram elas, em ordem de data de fundação: Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Serviço Social, Medicina e Engenharia Industrial. As faculdades de Farmácia, Odontologia, Direito e Ciências Econômicas tinham suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do governo estadual, e na Academia de Comércio, uma instituição privada subsidiada pelo governo estadual, que absorveu o Instituto nos anos 1930. Nos anos seguintes à sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do estado. Portanto, a UFSC representou uma mutação significativa na evolução do ensino superior catarinense (UFSC, 2014, *ON-LINE*).

Com o passar dos primeiros anos,

assim como outras universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina recebeu a denominação de universidade federal pela lei nº 4.759, de 20/08/1965. Com a reforma universitária de 1969 (decreto nº 64.824, de 15/07/1969), as faculdades deram lugar às unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos (UFSC, 2015a, p. 20).

Nos tempos sombrios em que se vive, no qual a educação, a ciência e a tecnologia estão sofrendo com desmonte sem precedentes na história recente do Brasil, torna-se necessário enaltecer personalidades cujo principal objetivo de vida tenham sido disseminar o conhecimento, mesmo que para que conseguissem fazê-lo tivessem que criar as condições necessárias para tal. No caso específico de João David Ferreira Lima, a criação da Universidade Federal de Santa Catarina, onde desempenhou a função de primeiro reitor por pouco mais de 10 anos. Hoje com cinco campi, o campus Trindade foi batizado em sua homenagem, sendo chamado oficialmente de Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima.

A excelência é a marca com a qual a UFSC é conhecida nacional e internacionalmente. Essa assertiva está presente na sua declaração de valores, onde cada vez mais a UFSC se afirma “como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade de vida” (UFSC, 2015a, p. 22).

Na UFSC, bem como outras Instituições de Ensino Superior do mundo, a internacionalização está presente entre os seus principais indicadores de excelência.

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 (UFSC, 2018, p. 4).

A UFSC encontra-se hoje entre as melhores Universidades da América Latina e Caribe, conforme ranking da “*Times Higher Education*” (THE), uma revista afiliada ao jornal “*The Times*”, especializada em publicações de notícias e artigos referentes à Educação Superior. A THE anualmente elabora um conjunto de classificações e é reconhecida como uma das mais abrangentes, equilibradas e confiáveis revistas que estabelecem tal classificação. Considera



indicadores de desempenho que sustentam o ranking mundial das universidades, mas os pesos foram recalibrados para refletir as características das universidades da América Latina. Julgamos as universidades em todas as suas principais missões: ensino, pesquisa, transferência de conhecimento e perspectivas internacionais. O ranking de 2020 inclui 166 universidades em 13 países, ultrapassando as 150 instituições em 12 países no ano passado<sup>91</sup> (THE, 2020, *on-line*).

### Laus acredita que

os rankings das melhores universidades mundiais são instrumentos que conferem visibilidade internacional às instituições e vêm encorajando a competição entre as IES no nível nacional e internacional em sua busca de um padrão identificado com o que se convencionou chamar de “universidades padrão mundial”, do inglês “*world class universities*” (LAUS, 2012, p. 86).

No ranking das melhores universidades da América Latina e Caribe, dos últimos cinco anos, a UFSC pode ser encontrada entre as 15 melhores.

Tabela 1: Posição da UFSC no período 2016-2020, segundo ranking (THE)

Ano Referência	Rank Classificação	Name Country/Region Nome País / Região	Overall Total	Citations Citações	Industry Income Renda indústria	International Outlook Perspectives Internacionais	Research Pesquisa	Teaching Ensino
2016	12	UFSC/Brazil	61.9	46.3	66.2	45.4	64.9	70.9
2017	15	UFSC/Brazil	62.7	61.1	51.0	39.9	61.4	70.5
2018	14	UFSC/Brazil	72.6	67.2	41.5	47.4	79.0	77.1
2019	12	UFSC/Brazil	78.8	73.7	51.9	46.6	82.0	87.3

<sup>91</sup> the same 13 rigorous performance indicators that underpin the THE World University Rankings, but the weightings have been recalibrated to reflect the characteristics of Latin America’s universities. We judge universities across all of their core missions: teaching, research, knowledge transfer and international outlook. The 2020 ranking includes 166 universities across 13 countries, up from 150 institutions across 12 nations last year

		sil						
<b>2020</b>	9	UFSC/Bra sil	80.9	82.4	64.6	45.4	81.2	88.3

Fonte: THE, 2020, *on-line*

Os rankings acadêmicos internacionais, segundo Laus, (2012) “têm aparecido, desde o início dos anos 2000, como um instrumento cada vez mais valorado no Processo de Internacionalização das instituições de educação superior” (LAUS, 2012, p. 85-86).

Na UFSC, o compromisso com a internacionalização está presente em seus valores institucionais, pois é uma “instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento do Brasil e de outras nações” (UFSC, 2015, p. 23).

## 5.1 SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E A INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFSC

Na UFSC, o setor responsável para gerenciar os Processos de Internacionalização é a Secretaria de Relações Internacionais (SINTER). Conforme consta em seu regimento interno,

a SINTER é um órgão executivo integrante da Administração Central da UFSC, diretamente vinculado ao Gabinete da Reitoria (GR), que tem por objetivos primordiais promover a interação com organismos e instituições internacionais de ensino superior, pesquisa, inovação tecnológica e conservatórios artísticos; apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica e cultural; bem como viabilizar o intercâmbio de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos. Visa também atender à Universidade no desempenho de suas atividades que envolvam organismos estrangeiros e internacionais em assuntos de natureza acadêmica, administrativa, e, quando necessário, na área financeira (SINTER, 2014, p. 1).

Na SINTER, a promoção da interação com os Órgãos e Instituições Internacionais acontece primeiramente pela participação em “programas

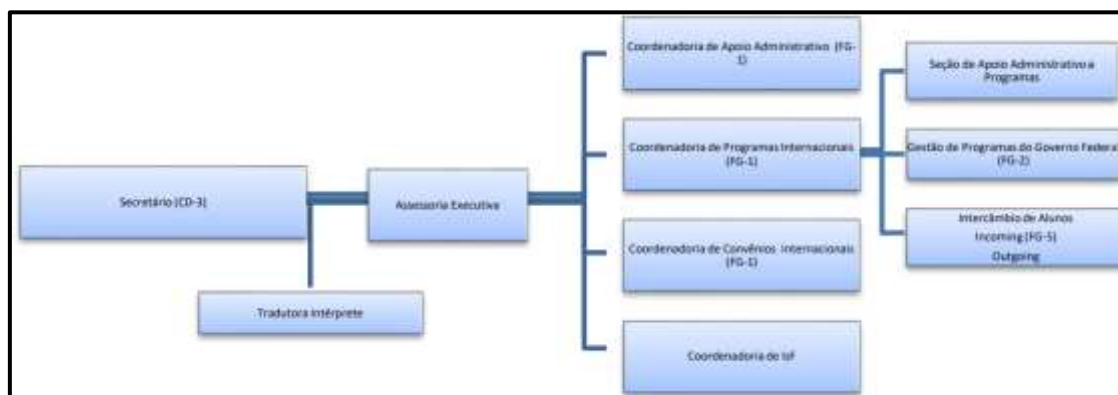
internacionais, [...] possibilitando também a internacionalização dos *campi*” (SINTER, 2019, p. 3).

Outra forma de interação promovida pela SINTER acontece através dos acordos bilaterais. Esses acordos de cooperação

constituem-se de contratos assinados pela UFSC e pela instituição internacional parceira, que garantem direitos para os estudantes, professores e TAEs. Em tais colaborações, é garantida a existência de vagas mútuas – ou seja, nós podemos enviar membros da comunidade universitária da UFSC enquanto recebemos membros da instituição parceira. Com as colaborações bilaterais, é possível estudar sem pagar mensalidades na instituição de destino (SINTER, 2019, p. 4).

Atualmente, o organograma da SINTER é composto de um Secretário de Relações Internacionais, uma Tradutora Intérprete, uma Assessoria Executiva, quatro Coordenadorias e três Seções, conforme figura abaixo:

Figura 6 - Organograma da SINTER



Fonte: SINTER, 2017, p. 4

A SINTER no artigo 5º do seu regimento interno, apresenta as suas competências. São elas:

- I. Assessorar o reitor nos assuntos que envolvam as relações da Universidade com instituições estrangeiras;
- II. Planejar, coordenar e avaliar a execução das ações inerentes à política de relações internacionais da Universidade;

- III. Estabelecer e divulgar os procedimentos para a submissão de propostas de acordos e convênios internacionais, definindo também os critérios para sua aprovação;
- IV. Receber, registrar e emitir pareceres sobre propostas de acordos e convênios internacionais, bem como sobre suas renovações, modificações e adendos;
- V. Regulamentar e coordenar o intercâmbio internacional de estudantes de graduação e pós-graduação, oferecendo orientação, recebendo e homologando candidaturas e, no caso de estudantes estrangeiros aceitos na Universidade, efetuando matrículas;
- VI. Estimular, coordenar e executar programas de cunho institucional que forneçam aporte financeiro, interno ou externo e visam à mobilidade internacional de estudantes, docentes e servidores técnico-administrativos;
- VII. Promover a integração, junto às respectivas pró-reitorias, das ações da Universidade que visem a internacionalização do ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa extensão;
- VIII. Orientar estudantes e servidores docentes e técnico-administrativos em projetos e convênios internacionais;
- IX. Emitir portarias atribuindo carga horária de atividade administrativa aos docentes nomeados coordenadores de convênios internacionais;
- X. Firmar acordos e convênios entre a Universidade e instituições estrangeiras nos casos em que o signatário da parte estrangeira não seja o reitor, mas sim o responsável pelo setor correspondente à Secretaria de Relações Internacionais;
- XI. Executar outras atividades inerentes à área ou delegadas pelo reitor.

Em relação à Política de Internacionalização desenvolvida pela SINTER, é importante destacar que a

nossa política internacional visa promover a excelência científica e tecnológica do estado de Santa Catarina e do país, proporcionar solidariedade entre os povos e colocar a UFSC em destaque entre as universidades de excelência no Brasil e no mundo (SINTER, 2019, p. 4).

A SINTER cumpre um papel significativo e relevante que “é apoiar e possibilitar o intercâmbio daqueles que formam nossa comunidade universitária” (SINTER, 2019, p. 5). A SINTER destaca que sua

política de internacionalização é destaque entre as melhores universidades do país, pois não apenas enviamos muitos estudantes, professores e TAEs em mobilidade para universidades estrangeiras, como também recebemos vários desses vindos de instituições internacionais (SINTER, 2019, p. 3).

As Políticas de Internacionalização, acima citadas, consolidam a missão da SINTER que consiste em

coordenar, desenvolver e expandir o processo de internacionalização da UFSC, com vistas à formação de cidadãos com competências globais capazes de impactar positivamente a sociedade em que vivem, colaborando para a visibilidade e inserção internacional da UFSC em um contexto de inclusão e excelência (SINTER, 2010, *ON-LINE*).

As ações desenvolvidas pela SINTER, vêm ao encontro da sua visão, que é “ser reconhecida pela sua excelência no Processo de Internacionalização do Ensino Superior” (SINTER, 2010, *ON-LINE*).

Na UFSC, o Processo de Intercâmbio Acadêmico se constitui em uma das formas de Mobilidade Acadêmica disponibilizada pela SINTER, e se dá via Edital do Programa de Intercâmbio Acadêmico “*Outgoing*”, que visa

permitir que alunos de graduação da UFSC participem de intercâmbio em instituições de ensino superior estrangeiras com as quais a UFSC mantém acordo de cooperação bilateral, sem auxílio financeiro e com atividades acadêmicas realizadas nesse período creditadas em seus históricos escolares (UFSC, 2020, *ON-LINE*).

A Universidade Estadual de Londrina (UEL) publicou um Manual de Intercâmbio da UEL e neste manual, dirigido aos seus acadêmicos que pretendem ingressar no Programa de Intercâmbio, salientou que o

objetivo principal do intercâmbio é proporcionar aos estudantes a oportunidade da vivência acadêmica, em Instituições estrangeiras, de forma a contribuir com a sua formação estudantil e com seu crescimento pessoal e profissional, através de novas experiências, de trocas de conhecimento e interação cultural. Um dos aspectos mais importantes destes programas de intercâmbio é o reconhecimento mútuo das disciplinas e das atividades desenvolvidas pelas universidades participantes, permitindo que o estudante não interrompa os seus estudos durante o tempo de estadia no exterior (UEL, [S.D], *on-line*).

A SINTER informa no seu site, no menu geral, no *“link”* **“Sobre intercâmbio para alunos da UFSC”**, que o programa de intercâmbio *“Outgoing”*,

viabiliza o intercâmbio dos(as) alunos(as) da UFSC por meio de acordos bilaterais, sem bolsa [...]. O Programa *“Outgoing”* permite que o(a) aluno(a) realize intercâmbio acadêmico por, no mínimo, um semestre letivo, podendo estendê-lo por um segundo semestre, excepcionalmente por um terceiro (após análise da SINTER). No caso de duas instituições de destino diferentes o(a) aluno(a) pode optar por ficar dois semestres em intercâmbio em semestres não consecutivos (duas candidaturas) (UFSC, 2020, *ON-LINE*).

Para garantir os princípios da administração pública - legalidade, moralidade, impessoalidade, razoabilidade e proporcionalidade - garantindo a todos a mesma oportunidade, a SINTER utiliza o ato administrativo de caráter normativo chamado de edital para promover o Programa de Intercâmbio Acadêmico. O Edital deve ser elaborado de acordo com os princípios legais e constitucionais.

O edital é o documento através do qual a SINTER divulga todos os detalhes sobre as vagas ofertadas: quem pode se candidatar, o cronograma do processo de seleção, quantas vagas estão disponíveis, qual o período do intercâmbio, quais os pré-requisitos, entre outros (SINTER 2019, [10]).

Apesar de todos os editais terem características próprias conforme a oportunidade oferecida, é importante que o interessado conheça alguns pré-requisitos básicos, pelo menos em relação aos estudantes de graduação. Estes requisitos são:

- Estar matriculado e efetivamente cursando disciplinas acadêmicas em curso regular de graduação UFSC;
- Ter completado uma porcentagem específica referente a carga horária total do curso;
- Ter Índice de Aproveitamento Acadêmico (IAA) igual ou superior à média geral do curso;
- No caso de alguns editais, não ter reprovação por Frequência Insuficiente (FI);
- Geralmente, pede-se também um nível mínimo de conhecimento em língua estrangeira, ou seja, um certificado. A maioria das instituições pede o inglês como idioma. É importante reforçar o fato de que tais pré-requisitos podem mudar. Portanto, fique sempre atento às especificidades de cada edital (UFSC, 2019, p. 5).

Para participar do programa, o candidato deverá cumprir diversas exigências para que sua candidatura seja deferida, entre elas:

- I - ter pelo menos 30% da carga horária do curso concluída no momento da inscrição e 40% no semestre do intercâmbio;
- II - apresentar matrícula regular desde a inscrição no Programa de Intercâmbio Acadêmico até o retorno à UFSC;
- III - inscrever-se no sistema de inscrições *on-line* da UFSC, no *website* da SINTER;
- IV - apresentar bom rendimento acadêmico, segundo critérios estabelecidos pelo colegiado de cada curso. Caberá ao coordenador do curso orientar o estudante sobre os critérios estabelecidos pelo colegiado para aprovar o intercâmbio acadêmico do aluno;
- V - manter obrigatoriamente atualizado o cadastro junto ao Controle Acadêmico da Graduação (CAGR), pois o sistema de inscrições *on-line* da UFSC utiliza as informações contidas no CAGR.
- VI – apresentar comprovante de proficiência em língua estrangeira, caso exigido da instituição de destino (UFSC, 2020, *ON-LINE*).

Os Programas Internacionais disponibilizados pela Universidade Federal de Santa Catarina, através da SINTER são:

- Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) – Escala Estudantil, Docente e Gestores e Administradores;
- Erasmus Mundus;
- Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G);

- Programa Santander Ibero-Americano; • University Studies Abroad Consortium (USAC);
- Programa Study of U.S. Institutes for Student Leaders of U.S. History and Government; • Programa Jóvenes Líderes Iberoamericanos;
- Programa UFSC-UHK;
- Programa de Licenciaturas Internacionais (PLI);
- Programa LExS Platinum Award;
- Programa UFSC-Uandina; • Bolsa de Estudos Emerging Leaders in the Américas (ELAP);
- Programa Emergencial Pró-Haiti;
- Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB) – BRACOL e BRAMEX. (UFSC, 2020, *on-line*) (UFSC, 2020, *on-line*).

Também pode ser encontrado no site da SINTER a relação dos continentes que possuem Universidades conveniadas com a UFSC para a realização de convênios internacionais - África, América Central, América do Norte; América do Sul, Ásia, Europa e Oceania (UFSC, 2020, *on-line*).

Figura 7 - Países com instituições de ensino conveniadas com a UFSC



Fonte: UFSC, 2020, *on-line*

Salienta-se que devido às especificidades e a quantidade de instituições estrangeiras disponíveis para intercâmbio, é absolutamente necessário que o candidato se familiarize com todas as informações contidas



no site, mas especificamente, no menu “**Alunos da UFSC**”, que apresenta diversos procedimentos que ele deve ficar atento e que precedem à candidatura.

Considerando que estas informações no site estão distribuídas por temática e que necessariamente leva o candidato ao intercâmbio navegar através desta plataforma, vale ressaltar que elas não são exclusivas para os candidatos ao Intercâmbio “*Outgoing*”, mas sim para todos os usuários que busquem a Mobilidade Estudantil, independentemente do seu status na UFSC, ou seja, alunos de graduação, pós-graduação, docentes e técnicos administrativos.

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 (UFSC, 2018, p. 7).

A SINTER promoveu no ano de 2018 o 1º Colóquio de Internacionalização, meses após aprovação do Plano de Institucionalização da Internacionalização da UFSC.

Diversas foram as ações promovidas pela SINTER para a promoção e divulgação da internacionalização no ano de 2018. A primeira foi a visita do especialista da Comissão para o Intercâmbio Educacional entre os Estados Unidos e Brasil (Fulbright), James Butterfield, professor do departamento de Ciência Política da “*Western Michigan University*”. Em visita a UFSC, nos dias 22, 23 e 24 de agosto de 2018, a convite da Comissão *Fulbright* e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para conhecer as estratégias de internacionalização e apresentar os resultados de suas observações à Comunidade Universitária, em reunião que ocorreu de forma participativa, uma de suas observações foi que na maioria das instituições em que ele já havia estado no Brasil, a visão sobre internacionalização ainda é reduzida, enfatizando que na UFSC a realidade é outra. Segundo ele,

a maioria pensa na mobilidade estudantil e de professores e não em internacionalização de uma forma abrangente. A UFSC é uma das poucas instituições que têm essa visão. Internacionalizar significa estimular a colaboração entre docentes de diferentes países, oferecer cursos de graduação e pós-graduação em língua estrangeira, além de pensar também nos alunos que não vão viajar (WARREN, 2018a, *ON-LINE*).

Esta fala corrobora com as políticas desenvolvidas na UFSC, inclusive para Lincoln Fernandes, Secretário de Relações Internacionais da UFSC, destaca que internacionalização “é uma estratégia transversal, que abarca todas as instâncias da instituição de ensino e tem como foco, principalmente no início do processo, as políticas linguísticas” (BRITISH COUNCIL, 2018, p. 20). Outro ponto destacado pelo Secretário de Relações Internacionais, Lincoln Fernandes, foi a conscientização da importância de estabelecer contato com todos os pró-reitores e secretários da UFSC, e para tal foi criado “um comitê com todos, com reuniões quinzenais para discutir as mudanças. Assim, eles se sentem responsáveis pelo que acontece. Não foi fácil, mas conseguimos” (BRITISH COUNCIL, 2018, p. 20).

James Butterfield ressaltou, em relação ao Plano Institucional de Internacionalização da UFSC, que ele abrange a Internacionalização Integrativa, avaliando como positiva a iniciativa do plano, mas mesmo com o plano, alertou para o conservadorismo das instituições. Butterfield afirmou ainda, que a UFSC foi

a primeira instituição que eu visitei, dentre 17 ou 18 universidades brasileiras, que tem um plano que fala sobre internacionalização de forma abrangente, o que é algo muito positivo. O plano de vocês é um bom começo, mas falta pensar estrategicamente”, alertou. “Instituições acadêmicas são muito conservadoras, difíceis de mudar, e os professores são os mais resistentes. Então sejam realistas, façam um plano que não é perfeito, mas bom o suficiente” (WARREN, 2018a, *ON-LINE*).

Butterfield faz inúmeras recomendações para ampliar o fomento à cultura da internacionalização, destacando as mais significativas, entre elas:

- Ajude seus colegas que não são internacionalizados. Os motivos que levam os pesquisadores a não buscarem a internacionalização

são dois: não sabem como, ou estão ocupados demais, falta tempo. Compartilhe sua história sobre como você conseguiu parcerias internacionais. Conte aos colegas e aos estudantes que às vezes é tão simples quanto enviar um e-mail para um pesquisador que você tem interesse. Estudantes de pós-graduação já devem estar fazendo isso. Avise um pesquisador que você se interessa pelo que ele estuda, tente marcar um encontro em algum evento acadêmico;

- Quando for participar de algum evento acadêmico, lembre-se que apresentar sua pesquisa muitas vezes não é tão importante quanto os contatos que você pode fazer na hora do café;
- Quando for participar de alguma conferência internacional, pergunte à Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) se a UFSC tem alguma parceria naquele país, ou naquela região e vá visitar essa universidade, fazer contatos;
- Receba bem um pesquisador internacional que vem visitar a sua instituição. Prepare guias para essas pessoas, seja um bom anfitrião;
- Procure saber o que seus colegas estão desenvolvendo. Não saber o que acontece no próprio departamento ou na instituição é um problema comum no mundo inteiro. Quebre esse hábito;
- Crie a cultura de internacionalização falando sempre sobre isso. Seja repetitivo, divulgue seus bons resultados. Fale com os estudantes de graduação e pós-graduação sobre os motivos que eles devem buscar uma educação internacional e como fazer isso acontecer;
- Organize um comitê permanente do plano de internacionalização e promova encontros frequentes. Busque envolver outros setores da Universidade em um processo consultivo e colaborativo;
- Planeje, pense em onde quer estar daqui a três ou cinco anos em seu processo de internacionalização, lembre-se que pode ser que você não esteja mais aqui para ver os resultados das mudanças que está implementando hoje. Mesmo assim, trabalhe no seu plano (WARREN, 2018a, *ON-LINE*).

No 1º Colóquio de Internacionalização, o Secretário da SINTER Lincoln Fernandes esclarece sobre os objetivos do Colóquio e afirma que “queremos quebrar paradigmas e incentivar a comunidade universitária para novas possibilidades. O objetivo é inserir a internacionalização em todas as rotinas, ações e projetos de trabalho” (WARREN, 2018b, *ON-LINE*).

O professor da Universidade Estadual Paulista (Unesp), José Celso Freire Júnior, ao palestrar no Colóquio, afirmou que “a internacionalização é abrangente, transversal, sendo que o PrInt Capes deu foco à universidade, as motivando a terem um Plano Estratégico de Internacionalização” (TREVISOL, 2018, *ON-LINE*).

A vice-reitora, Alacoque Lorenzini Erdmann, ao afirmar no Colóquio que “a universidade tem marcas fortes de internacionalização refletidas na

cultura do estado catarinense” (TREVISOL, 2018, *ON-LINE*), resumiu a importância da internacionalização da UFSC, em âmbito local, regional, estadual e mesmo nacionalmente, dada a sua contribuição para o conhecimento acadêmico desde sua criação.

### 5.1.1 Coordenadoria de Programas Internacionais

#### A Coordenadoria de Programas Internacionais

é responsável pelo Intercâmbio de Estudantes da UFSC e internacionais por meio de convênio bilateral entre as Instituições e pela Gestão do Programa PEC-G e alguns trâmites relacionados ao Erasmus+. Sendo assim, também existem atribuições referentes à movimentação de estudantes, conforme segue: *Incoming, outgoing* e programa PEC-G (UFSC, 2019, p. 11).

As atribuições da Coordenadoria de Programas Internacionais são:

- Assessorar ao Secretário de Relações Internacionais enquanto Delegado Assessor da AUGM na UFSC;
- Organizar e participar anual nas Jornadas de Jovens Investigadores da AUGM;
- Atender de forma presencial, por e-mail e por telefone professores, estudantes, técnico-administrativos e comunidade brasileira e estrangeira;
- Auxiliar a servidora responsável pelos Programas PEC-G e Pro-Haiti (UFSC, 2019, p. 11).

Em relação ao Programa “*Outgoing*”, alvo desta pesquisa, são atribuições da Coordenadora, especificamente:

- Recepcionar e orientar alunos e professores da UFSC e interessados pelo intercâmbio regular, através de acordo bilateral, dos alunos;
- Acompanhar/ orientar os alunos nos procedimentos (antes, durante e depois do intercâmbio);
- Responder dúvidas e solicitações por e-mail;
- Solicitar a divulgação, na UFSC, das informações de intercâmbio;
- Utilizar os recursos do sistema *on-line* do Programa “*Outgoing*” (abrir/encerrar inscrições, nomear e administrar alunos);
- Nomear os alunos da UFSC para a realização de intercâmbio;
- Receber documentos dos alunos da UFSC em intercâmbios;

- Pesquisar em sites de universidades estrangeiras informações relativas ao intercâmbio dos alunos da UFSC;
- Contatar universidades estrangeiras via e-mail e telefone para resolver questões pertinentes à candidatura dos alunos da UFSC;
- Enviar às instituições estrangeiras documentos relativos às candidaturas dos alunos da UFSC para intercâmbio;
- Contatar coordenadorias de curso e DAE para tratar de assuntos relativos ao intercâmbio dos alunos da UFSC;
- Solicitar ao DAE a regularização da matrícula dos alunos em intercâmbio; - Avaliar as justificativas de desistência de intercâmbio;
- Solicitar/receber comprovação da chegada e da partida do estudante à instituição estrangeira;
- Redigir informações necessárias à apresentação do aluno na instituição estrangeira;
- Redigir solicitação para a Polícia Federal de antecipação de visto;
- Selecionar, treinar e coordenar as atividades dos estagiários da área de intercâmbio;
- Receber documentos de alunos emitidos pela universidade estrangeira (UFSC, 2019, p. 11).

Outra forma de interação entre a SINTER e a instituição de destino, é quando o aluno reclama de falta de informações. Em relação a este ponto, Redel (2020) afirma que

a SINTER só se envolve quando o aluno reclama da falta de informações da instituição de destino e então solicita as informações necessárias e ao mesmo tempo solicita que a instituição divulgue adequadamente as informações necessárias, permitindo a inscrição dos alunos. [...]. Em relação à documentação, é de competência do aluno verificar junto a instituição de destino quais são os documentos exigidos para a candidatura, garantindo que todos os procedimentos aconteçam em tempo hábil. [...] Além das regras da UFSC, existem as regras da instituição de destino: documentos, comprovação de nível de idioma, fase do curso em que se encontram (outras). [...] A documentação é entregue à SINTER, pelo sistema de inscrição, incluindo a documentação em formato PDF digitalmente. Somente em casos excepcionais, em que documentação é solicitada de forma física, cabe ao aluno entregá-la na SINTER para providenciar o envio dos documentos exigidos pela instituição de destino (REDEL, 2020).

O Programa “*Outgoing*” apresenta resultados significativos que podem ser observados a partir do ano de 2016. Não foram encontrados registros de relatórios anteriores a esta data.

Tabela 2: Número de alunos que efetivam o intercâmbio pelo Programa “*Outgoing*” no período de 2016 a 2019

<b>ANO</b>	<b>Nº DE MOBILIDADE ACADÊMICA “OUTGOING”</b>
<b>2016</b>	102 (UFSC, 2016, p. 28)
<b>2017</b>	154 (UFSC, 2016, p. 23)
<b>2018</b>	165 (UFSC, 2016, p. 20)
<b>2019</b>	140 (UFSC, 2016, p. 28)

Fonte: Dados do Autor, 2021

O número de alunos enviados ao exterior para Mobilidade Acadêmica demonstra o empenho da UFSC através da SINTER em firmar e manter convênios com instituições estrangeiras, oportunizando enviar estudantes para o Programa de Intercâmbio Acadêmico.

O alto índice de envio de estudantes ao exterior é considerado relevante, pois está concretizado nos “rankings” das Melhores Universidades Brasileiras, sendo a internacionalização, via Mobilidade Acadêmica, um dos critérios estabelecidos. Observa-se ainda, que nos últimos anos, a Universidade Federal de Santa Catarina vem despontando entre as dez melhores Universidades Federais brasileiras e Latino-Americanas.

## 6 PROPOSTA DE MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFSC

Na administração pública, vista como excessivamente burocrática e verticalizada, a Gestão por Processos busca

enquanto novo modelo de gerenciamento, busca garantir a execução transparente e eficaz dos recursos disponíveis para conseguir prestar um serviço público de excelência. Além disso busca minimizar algumas das causas da ineficiência da máquina pública, tais como: menor ênfase à cooperação entre unidades, a falta de flexibilidade para atender múltiplos serviços, a falta de comunicação entre áreas, a restrita visibilidade da operação, e a necessidade de mecanismos de coordenação do fluxo de trabalho (PONTES, 2019, *ON-LINE*).

Estes atributos acabam por direcionar o comportamento da organização para uma forma de expressão mais formal. Apesar disso, no contexto atual, existe uma tendência de modernizar a Administração Pública, utilizando alternativas para tais mudanças em seus sistemas de gestão, buscando um foco maior em resultados e menor no processo. Neste sentido, as Organizações Públicas têm buscado importar ferramentas de gestão de empresas do setor privado sem, no entanto, isentar-se de certo ceticismo quanto à sua aplicabilidade (BERGUE, 2011).

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um Processo Organizacional, pois todo e qualquer trabalho realizado nas organizações tem sua relevância e, portanto, faz parte de algum processo. Ou ainda, como apresenta a “*Association for Business Process Management Professionals Brasil*” (ABPMP-BRASIL) ao afirmar que

processos de negócios definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar [o mapeamento de processos], [...] é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor a esses clientes. O gerenciamento intencional desses processos cria práticas de negócios mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas (ABPMP-BRASIL, 2013, p. 19).

Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*<sup>92</sup> (entrada), adiciona valor a ele e fornece um *output*<sup>93</sup> (saída/resultado) a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. (HARRINGTON, 1993; DAVEMPORT, 1994).

Inicialmente, explicitar-se-á que “a Gestão por Processos é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados.” (PONTES, 2019, *ON-LINE*). Podendo também ser encontrado na literatura como Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*), convencionou-se que no uso da tradução mantivesse o acrônimo.

Os autores Hammer e Champy (1994), definem processo como sendo a realização de um grupo de atividades em sequência lógica, visando a produção de um bem ou um serviço que geram valor para um grupo específico de clientes. Assim sendo, “todas as atividades de uma empresa podem ser agrupadas em processos” (CARPINETTI, 2010, p. 6).

Para Paim (2002) os processos

podem ser melhor entendidos se percebidos como uma estruturação coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais produto(s)/serviço(s) para os clientes da organização. Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização. Os processos podem estar em diferentes níveis de abstração ou detalhamento, relacionado a atividade finalísticas ou de apoio, possuem um responsável por seu desempenho global e responsáveis locais direcionados ao andamento de suas partes-constituintes e, comumente, serem transversais a forma através da qual a organização se estruturou (por função, por produto, por eixo geográfico etc.). Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidade organizacional cabe a concentração de conhecimentos por semelhança, dentro das organizações. Os processos são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para ação: para a geração de valor (PAIM, 2002, p. 40).

---

<sup>92</sup> É uma expressão da língua inglesa que significa entrada.

<sup>93</sup> Aquilo que se tem como resultado num processo de produção.



Oliveira (2011) define processo como um conjunto estruturado de atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da organização.

A gestão de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2011, p. 58).

Para que se consiga gerenciar os processos, é relevante definir o que é Mapeamento de Processos.

O Mapeamento de Processo é uma ferramenta que estuda as atividades e analisa os processos, permitindo o desenvolvimento dos serviços e a identificação das falhas de integração, sendo uma excelente ferramenta para melhorar o entendimento dos processos atuais, eliminando ou simplificando os processos que necessitam de mudanças, bem como, a melhoria dos serviços (VILLELA, 2000). “O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (VILLELA, 2000, p. 50).

A definição de Processo da ABPMP BRASIL declara que

processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócios e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência de fluxo (ABPMP BRASIL, 2013, p. 35).

Uma conceituação para Mapeamento de Processos tem a ver com o seu propósito, que é utilizado

para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro [...] não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (ABPMP-BRASIL, 2013, p. 37).

Os processos são importantes porque as organizações do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, e serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais, centrando seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997).

Para Batista e Maldonado (2008), “o modelo de desenvolvimento organizacional eficiente passa, necessariamente, pela melhoria dos processos internos de gestão” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686), essa melhoria acarretaria numa “diminuição dos processos internos e um aumento na rapidez das resoluções e na tomada de decisões, propiciando uma melhor relação entre as atividades-meio e as finalísticas da organização” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686) tornando “as organizações mais eficazes e eficientes do ponto de vista gerencial” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686).

Paim; *et al.* (2009), por sua vez, destacam a importância do estudo dos procedimentos de trabalho realizados pelas organizações. Para eles,

melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação. [...] Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho (PAIM; ET AL. 2009, p. 25).

Para permitir uma melhor compreensão do tema utilizaremos a área do conhecimento que é a modelagem de processos, que por sua vez é

o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou gerenciamento. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (ABPMP BRASIL, 2013, p. 72).

Os modelos de processos podem ser expressos “por meio de modelagem em vários níveis de detalhe, [...]. Um modelo de processos de negócios completo normalmente representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 72).

Os modelos são “uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 72).

Existem diversas ferramentas para a avaliação dos processos de trabalho das organizações. Ainda que existam diversas metodologias para a realização da Gestão dos Processos, é necessário que haja, também, ferramentas e notações para a aplicação de cada uma destas metodologias. Uma das mais efetivas é o Mapeamento de Processos, uma vez que permite a visualização e, posteriormente, a gestão, ajuste ou modificação do processo em questão.

A finalidade do Mapeamento de Processos é

identificar e fornecer uma visão geral das áreas do conhecimento necessárias para a [sua] prática. [Incluindo] papéis de estruturas organizacionais, bem como provisões para conduzir a organização orientada por processos. Fornece para dada área de conhecimento uma visão geral, uma lista de tópicos comuns associados, *links* e referências para outras fontes de informação que fazem parte do conhecimento mais amplo sobre [mapeamento de processos] (ABPMP BRASIL, 2013, p. 19).

Pontes considera que o Mapeamento de Processos é

uma técnica eficiente, que aponta a origem dos desperdícios e auxilia na identificação de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo. Faz com que as organizações trabalhem de forma mais integrada e proporciona o alcance dos resultados com menores custos (PONTES, 2019, *ON-LINE*).

Para a realização de um Mapeamento de Processos algumas classificações/hierarquia são necessárias (macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefas).

Primeiramente, apresentar-se-á o que é **macroprocesso**, que trata-se de um processo “que geralmente envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona” (PORCIDES, 2003, p. 25).

Em segundo lugar na hierarquia encontra-se o **processo** em si, que por sua vez “é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor” (PORCIDES, 2003, p. 25).

Em sequência lógica destaca-se o **subprocesso** que “é a parte que inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste” (PORCIDES, 2003, p. 25).

**Atividades**, é a quarta classificação na hierarquia e pode ser identificada como “coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas” (PORCIDES, 2003, p. 25).

E por último na classificação hierárquica temos a **tarefa**, que é

a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada como um item que desempenha uma incumbência específica (PORCIDES, 2003, p. 25 – grifo nosso).

A observação dessa hierarquia é de grande valia a equipe, proporcionando o planejamento das operações da organização no sentido da promoção de melhorias continuadas via processo de tomada de decisão, embasada em subsídios sólidos (PORCIDES, 2003).

Leite (2012) fala que o resultado do Mapeamento de Processos “é uma identificação muito mais rápida dos problemas e suas causas, permitindo, por conseguinte, correção igualmente mais rápida e eficaz” (LEITE, 2012, p. 8).

Para concretizar o mapeamento, a última etapa do Mapeamento de Processos é a execução de

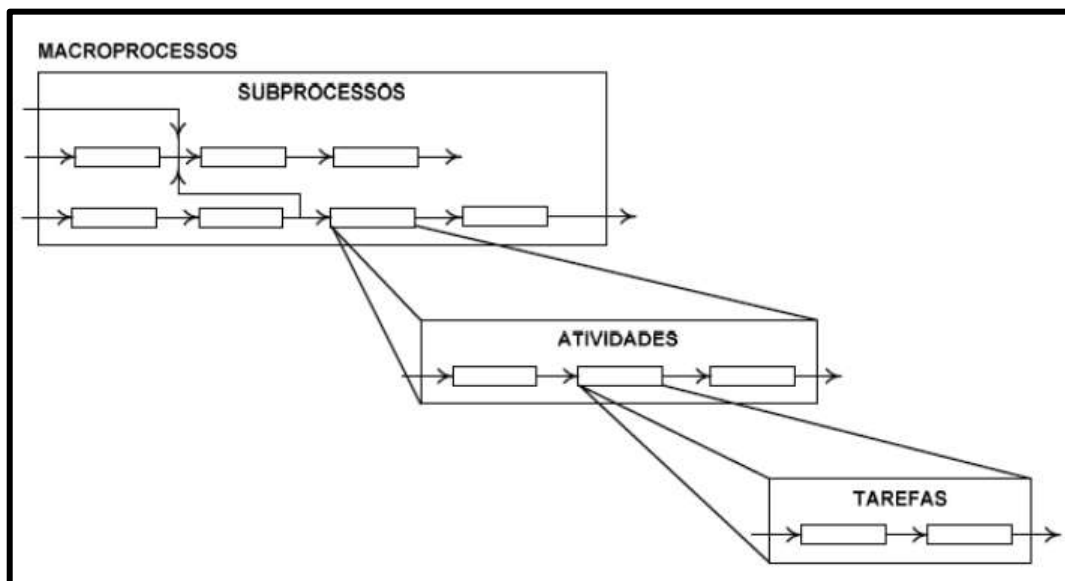
fluxogramas que têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos do processo. [...] fluxogramas são usados para descrever o fluxo de materiais, papéis e trabalho, ou a colocação de máquinas, análise de saídas e entradas em centros de expedição. (ABPMP BRASIL, 2013, p. 82).

Para Leite, fluxograma “trata-se de uma representação gráfica de um processo, com fácil visualização das sequências e relações entre etapas; além do que, uma das principais características de um fluxograma é a definição clara dos limites do processo” (LEITE, 2012, p. 11 e 12). Ou ainda, fluxograma é uma “técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real” (DE MELLO, 2008, p. 28).

Nesse processo de elaboração de fluxogramas, pretende-se visualizar as necessidades inerentes ao Mapeamento de Processos e propor soluções a partir das análises elaboradas e dos resultados obtidos.

Conforme afirma Barnes (2004), o fluxograma de processo é utilizado para se desenhar um processo de maneira simples, por meio de alguns símbolos padronizados. O fluxograma de processos pode ser considerado como uma notação mais simplificada, que utiliza símbolos para representar um processo, como setas, retângulos, paralelogramos, losangos, dentre outros. Ou, como explicita Barnes (1977), “uma organização pode chegar à conclusão que, para suas necessidades, é necessário o uso de uma simbologia especial” (BARNES, 1977, p. 47).

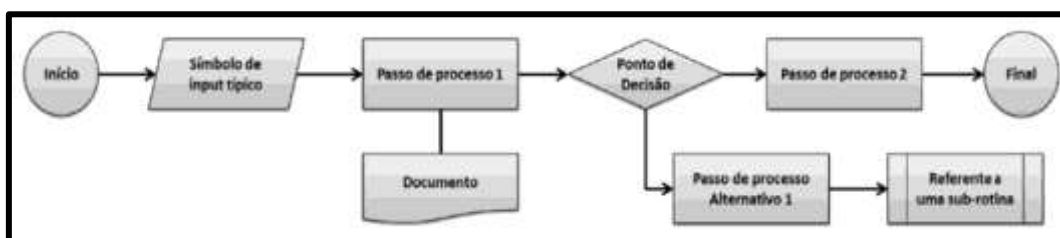
Figura 8 - Hierarquia de processos



Fonte: HARRINGTON, 1993 APUD PORCIDES, 2003, p. 24

Os mapas de processo são representações específicas que utilizam imagens, gráficos, listas ou tabelas para detalhar os processos. “Um mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo. Tenderá a agregar maior detalhe acerca de um processo” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 73).

Figura 9 - Exemplo de fluxograma com símbolos básicos



Fonte: ABPMP BRASIL, 2013, p. 84

Cabe salientar que para esta pesquisa foi proposto apontar o aperfeiçoamento ou a melhoria nos processos de Mobilidade Acadêmica "Outbound" da Universidade Federal de Santa Catarina, portanto é relevante ressaltar que conforme enfatiza Porcides (2003), “a melhoria de processos não acrescenta valor aos processos” (PORCIDES, 2003, p. 29). Ainda segundo Porcides, “a melhoria de processos significa apenas a realização

desse mesmo processo com uma eficiência e eficácia um pouco maior” (PORCIDES, 2003, p. 29). Davenport (1994) estabelece que o nível de mudança numa melhoria de processo é gradual e contínuo, pois já apresenta um ponto de partida (o processo já existe para ser analisado), o tempo necessário para a execução é curto, o risco é moderado, enfatizando que o processo só poderá melhorar, sua atuação se mantém em âmbito limitado e finalmente, representa uma mudança cultural, pois o que se propõe efetivamente é a melhoria dos processos proporcionando maior eficiência e eficácia na sua realização.

A melhoria de processos proposta nesta pesquisa “dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos e implica em projetos que culminam na proposição de um conjunto de melhorias a serem implementadas” (ABPMP-BRASIL, 2013, p. 236).

Luís Maurício Bessa Scatezini, sobre o objetivo dos processos, afirma que o objetivo central da Gestão por Processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis.

- Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos;
- Eficientes: otimização do uso dos recursos;
- Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização (SCARTEZINI, 2009, p. 9).

A Proposta das Melhorias de Processos de Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” não prevê mudanças radicais em sua estrutura, mas mudanças sutis, que não interferem no funcionamento do processo e que visam proporcionar agilidade, eficiência e eficácia em sua utilização, contribuindo para a melhoria deste, que desde que foi implementada por volta do ano 2000, vem paulatinamente sendo melhorado, na medida em que se adequa às necessidades dos usuários, recebe sugestões ou passa por adequação a processos administrativos.

No setor público, a melhoria de processos está associada aos princípios estabelecidos pela Nova Gestão Pública (NGP) ou do inglês “*New Public Management (NPM)*”.

A autora Biazzi (2007) argumenta que

a NGP é caracterizada por apresentar maior foco em resultados em termos de eficiência e eficácia, foco no cliente/cidadão (interessado) e substituição de uma estrutura hierárquica e altamente centralizada por gestão por uma gestão menos centralizada, onde as decisões sobre alocação de recursos e entrega de serviços são realizadas mais próximas do ponto de entrega, o que permite maior “feedback” dos clientes [...] (BIAZZI, 2007, p. 53-54)

Para elaboração da Proposta das Melhorias de Processos de Mobilidade Acadêmica “*Outbound*”, foi utilizado nesta pesquisa o *software* gratuito “*Bizagi Modeler*”, desenvolvido e disponibilizado pela empresa Bizagi. A escolha deu-se principalmente pelo fato de o Bizagi permitir a elaboração e modelagens de processos de negócios, fazendo uso da notação “*Business Process Management Professionals (BPMN)*”. Conforme o Manual de Modelagem de Processos com “*Bizagi Modeler*”, desenvolvido pela SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO (SEGPLAN) do Governo de Goiás, este *software* permite a

modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento (SEGPLAN, [2014], p. 5).

Outra vantagem apresentada pelo Bizagi, é que pode ser utilizado pelas

organizações públicas [...] que têm que prezar pela transparência dos serviços prestados. Por fim, o Bizagi Modeler permite a simulação dos fluxos de trabalhos a fim de facilitar a análise de melhorias tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo das atividades desenvolvidas (SEGPLAN, [2014], p. 5).

O Manual de Modelagem de Processos com Bizagi modeler foi desenvolvido para atingir um público-alvo, que precisa utilizar uma



modelagem de processos, mas que não tem a experiência para a diagramação dos fluxos, e em especial para a notação BPMN. Segundo informações ,

este documento visa atingir o público interessado em trabalhar com modelagem de processos de negócio. Em especial, um público que não tenha muita experiência com a diagramação de fluxos de trabalho utilizando a notação BPMN associada à ferramenta Bizagi Modeler, haja vista que esta não é uma notação muito simples (SEGPLAN, [2014], p. 5).

Outra característica apresentada pelo manual refere-se à utilização de símbolos, pois procura “reduzir os elementos utilizados dentro da notação, comprovando que é possível realizar a modelagem de fluxos de trabalho orientado ao negócio, sem necessariamente utilizar todos os elementos presentes na notação” (SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO - SEGPLAN, 2014, p. 5).

Os elementos utilizados na Padronização do Mapeamento desta pesquisa foram:

Piscina ou *Pool* - que é a representação gráfica de um participante de um processo.

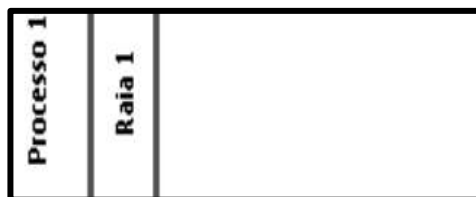
Figura 10 - Imagem da padronização de piscina utilizada pelo Bizagi



Fonte: SEGPLAN, 2014

Raia ou *lane* é uma ou mais subdivisão dentro de uma atividade, dentro do mesmo processo. Mesmo o BPMN não especificando o uso de raias, elas podem ser utilizadas para identificar: atores, processos internos, sistemas e departamentos, ligados ao mapeamento.

Figura 11 - Imagem da padronização de raia utilizada pelo Bizagi



Fonte: SEGPLAN, 2014

Serão utilizados ainda,

Conectores: são elementos utilizados para mostrar a ordem de sequência das atividades (indicando o sentido temporal dos eventos) que ocorrem dentro de um fluxo de trabalho, ou apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.

Figura 12 - Imagem padronizada dos conectores utilizados pelo Bizagi




SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Representa a conexão de objetos de fluxos em ordem sequencial
○ - - ->	Representa a conexão de mensagens entre participantes do processo.

Fonte: SEGPLAN, 2014

A padronização utiliza também de outros símbolos, no entanto serão elencados apenas os que foram utilizados na elaboração do Mapeamento de Processos do Programa de Intercâmbio “*Outbound*”, objeto desta pesquisa. Para o registro da simbologia, bem como sua adaptação, o referencial utilizado foi o “Manual de Modelagem de Processos com Bizagi Modeler” da SEGPLAN (2014).

A tarefa simples tem como representação gráfica um retângulo, iniciando com o verbo na terceira pessoa do singular.




Figura 13 - Representação gráfica para as tarefas utilizadas nesta pesquisa



SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Tarefa simples - utilizada de forma genérica. Sua característica gráfica é de um retângulo.
	Tarefa de envio - realizada para o envio de informações. Esta tarefa é formada da representação da tarefa simples acrescida de um pequeno símbolo (envelope) na margem superior esquerda.
	Tarefa de recebimento de mensagens. Esta tarefa é formada da representação de uma tarefa simples acrescida de um pequeno símbolo (envelope) claro (em contorno) na margem superior esquerda.

Fonte: SEGPLAN, 2014, adaptado

Os *gateways*, utilizados no processo para indicar decisões ou ramificações que o processo pode tomar, controlando com isso o fluxo de sequência a ser seguida. A identificação gráfica para *gateway* é um losango. Esse losango pode vir acrescido de outro símbolo dentro, indicando com isso os caminhos que o processo deve seguir.

Figura 14 - Representação gráfica para os *gateways* utilizados nesta pesquisa



SÍMBOLO	SIGNIFICADO
 Ou 	<i>Gateway</i> - usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho. Indicando que apenas um caminho poderá ser seguido. É chamado de momento de decisão. Uma decisão pode ser apresentada quando há um questionamento em um ponto do processo. Cada resposta associada a este questionamento poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho. O <i>gateway</i> exclusivo é apresentado com dois símbolos como indicado ao lado, mas recomenda-se que quando se opta por um, este deverá se padronizado até o fim do mapeamento.
	<i>Gateway</i> Paralelo - usado para combinar e criar fluxos



	paralelos. Os caminhos paralelos são criados sem checar qualquer condição e cada saída recebe um token. Para o fluxo de entrada, o <i>gateway</i> aguardará por todos os tokens de entrada, antes de acionar a continuação do fluxo de trabalho.
	<i>Gateway</i> Inclusivo - usado para criar caminhos alternativos que podem ser paralelos dentro do fluxo de trabalho. As condições de evolução não são excludentes, logo, todas as condições verdadeiras serão atravessadas pelo token. Assim, todos os caminhos são considerados independentes e todas as combinações poderão existir, de zero a todas. Um caminho padrão poderá, opcionalmente, ser identificado para que, caso nenhuma das condições seja verdadeira, o processo possa seguir esse caminho ou haverá um erro de execução.
	<i>Gateway</i> Complexo - usado para modelar o sincronismo de comportamentos complexos. Uma expressão é usada para descrever o comportamento preciso. Ex: a expressão pode definir que de cinco entradas do <i>gateway</i> , são necessárias pelo menos três para que seja acionado o fluxo de saída do <i>gateway</i> .

Fonte: SEGPLAN, 2014, adaptado

Para indicação de eventos, o Bizagi utiliza-se da marcação gráfica de um círculo. Refere-se a um acontecimento dentro do processo, alterando seu fluxo, (início, intermediário e final).

Figura 15 - Representação gráfica para os eventos utilizados nesta pesquisa

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Evento que início
	Evento intermediário – utilizado para indicar alguma mudança de estado no processo, sendo válidos somente

	quando utilizados em fluxo normal.
	Mensagem indica um fluxo de continuidade no processo em que haverá o recebimento de uma mensagem. O envelope claro significa o recebimento da mensagem.
	Evento de fim.

Fonte: SEGPLAN, 2014, adaptado

## 7 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE INTERCÂMBIO "OUTBOUND" SINTER

O Programa de Intercâmbio "*Outbound*" é um programa cujo sentido tem relação com Projeto, Plano ou Política Institucional, visando proporcionar acesso aos usuários, alunos de graduação, e concedendo-lhes a oportunidade de estudar nas diversas Instituições conveniadas no referido Programa de Intercâmbio "*Outbound*". "O papel da SINTER é fazer/viabilizar o que a instituição de destino solicita (REDEL, 2020).

Redel, (2020) afirma que

O programa "*outgoing*", pelo qual os alunos de graduação fazem intercâmbio através de acordo de cooperação bilateral, sem bolsa de estudo, disponibiliza edital anual. Nesse edital são colocadas todas as orientações para os alunos (REDEL, 2020).

Para análise do Programa de Intercâmbio "*Outbound*", que ocorre via website<sup>94</sup> utilizando o domínio "ufsc.br", por se tratar de uma organização de grande porte, o gerenciamento acontece por meio do Sistema de Autenticação Centralizada utilizado pela UFSC. Esse sistema "permite que os usuários, autenticando-se uma única vez por sessão, acessem todos os subsistemas aos quais têm acesso. [...]. O sistema permite que o usuário se identifique de diferentes formas (pela matrícula, pelo SIAPE<sup>95</sup>, pelo idUFSC<sup>96</sup>, pelo CPF<sup>97</sup>" (UFSC, 2020, *ON-LINE*). Sendo importante lembrar que ao ser cadastrado no Sistema de Autenticação Centralizada, o usuário tem seu perfil parametrizado, ou seja, somente terá acesso somente ao que lhe foi atribuído. De tal forma, o usuário não terá como acessar qualquer outro perfil

---

<sup>94</sup> *Website* é uma palavra que resulta da justaposição das palavras inglesas *web* (rede) e *site* (sítio, lugar). No contexto das comunicações eletrônicas, *website* e *site* possuem o mesmo significado e são utilizadas para fazer referência a uma página ou a um agrupamento de páginas relacionadas entre si, acessíveis na internet através de um determinado endereço (7GRAUS, 2011, *ON-LINE*)

<sup>95</sup> Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIGEPE)

<sup>96</sup> Identidade UFSC (idUFSC)

<sup>97</sup> Cadastro de Pessoa Física (CPF)

que não o seu, dado o nível de autorização que o sistema tem previamente estabelecido.

Permitir que os diversos setores da UFSC gerenciem seus próprios sites, seguindo as orientações da SETIC, conforme publicado no Relatório de Atividades da SINTER 2019, é responsabilidade da Coordenadoria de Apoio Administrativo, que entre suas atribuições pode “administrar as páginas SINTER e oportunidades internacionais, encaminhar notícias à Agência de Comunicação (AGECOM) e Assessoria de Imprensa da Reitoria para divulgação à comunidade universitária” (SINTER, 2019, p. 8).

A análise aqui proposta visa verificar se as informações contidas na página da SINTER, se referem especificamente ao Programa de Intercâmbio “*Outbound*”, uma vez que a SINTER gerencia simultaneamente diversos outros programas, para outros usuários (pós-graduandos, docentes, técnicos administrativos e mesmo o Programa de Intercâmbio “*Inbound*”), que recebe alunos estrangeiros para intercâmbio na UFSC.

A página da SINTER hospeda uma quantidade significativa de informações e disponibiliza esse conteúdo no “menu principal”, localizado à esquerda da tela. Neste menu pode-se encontrar informações sobre a SINTER, bem como informações gerais, úteis a todos os “*status*” de usuários. São eles: **Home, Internacionalizando, Convênios, Programas Internacionais, Alunos da UFSC, Alunos Internacionais, Associações, Outras informações, FAUBAI Sul 2019.**

Para esta pesquisa optou-se pela implementação de três fases, que conduziram o Processo de Melhorias no Programa de Intercâmbio “*Outbound*”. A elaboração dessas fases evidenciaram a necessidade de adequação à especificidade do tema proposto.

**Primeira fase:** Análise estratégica e Mapeamento dos Processos envolvidos.

**Segunda fase:** Identificação das inconsistências e sugestão de melhorias.

**Terceira fase:** Plano de melhoria.

Dada a dificuldade de encontrar critérios de desempenho na literatura, que se adequassem às especificidades desta pesquisa, e levando-se em conta que a notação (BPMN) foi essencialmente desenvolvida para obtenção de resultados em Organizações Privadas, seus critérios não se aplicam em Organizações Públicas. Optou-se, então, pela elaboração de critérios específicos para esta pesquisa, são eles:

**Padronização:** o critério de padronização visa identificar pontos onde os procedimentos divergem, podendo ocasionar dúvidas para os usuários.

**Suporte técnico:** visa verificar os pontos do processo que estão deficientes devido a falhas no suporte técnico.

**Comunicação:** em relação à comunicação é relevante que se identifique os pontos onde a comunicação, ou a falta dela geram discordâncias com o processo.

Note-se que o objetivo desta pesquisa não abarca a implementação das melhorias, assim sendo, os critérios estabelecidos não levam em conta esse procedimento.

## 7.1 PRIMEIRA FASE - ANÁLISE ESTRATÉGICA E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS

Nessa pesquisa, analisou-se no site da SINTER, apenas o menu e seus “links” que remetem ao Programa de Intercâmbio “*Outbound*” disponível no endereço eletrônico (<https://sinter.ufsc.br/>).

Figura 16 - Menu esquerdo página SINTER, com destaque para o *link* que leva ao edital do programa de intercâmbio “*Outgoing*”





Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

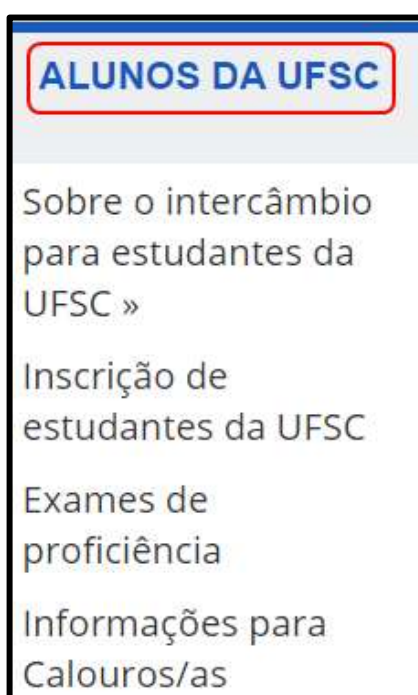
O site apresenta duas formas de acesso às informações que remetem ao Processo de Internacionalização “*Outbound*” e que visa proporcionar aos alunos da UFSC, regularmente matriculados, a oportunidade de estudar no exterior, por no máximo dois semestres.

No menu principal “*home*” o link “**Editais abertos**”, remete o aluno diretamente para os Editais disponibilizados pela SINTER.

No menu principal, todo o menu “**Alunos da UFSC**” remete os alunos a todas as informações disponibilizadas pela SINTER e que dizem respeito ao Programa de Intercâmbio “*Outbound*”.

Ressalta-se que todo o menu “**Alunos da UFSC**” (<https://sinter.ufsc.br/>), é absolutamente essencial ao cumprimento do processo de candidatura. Este menu gera documentos ou informações, ao mesmo tempo que sua função no processo é dar conhecimento ao candidato, informando-o quais os procedimentos, a critério da instituição de destino, precisará para concluir o processo de inscrição.

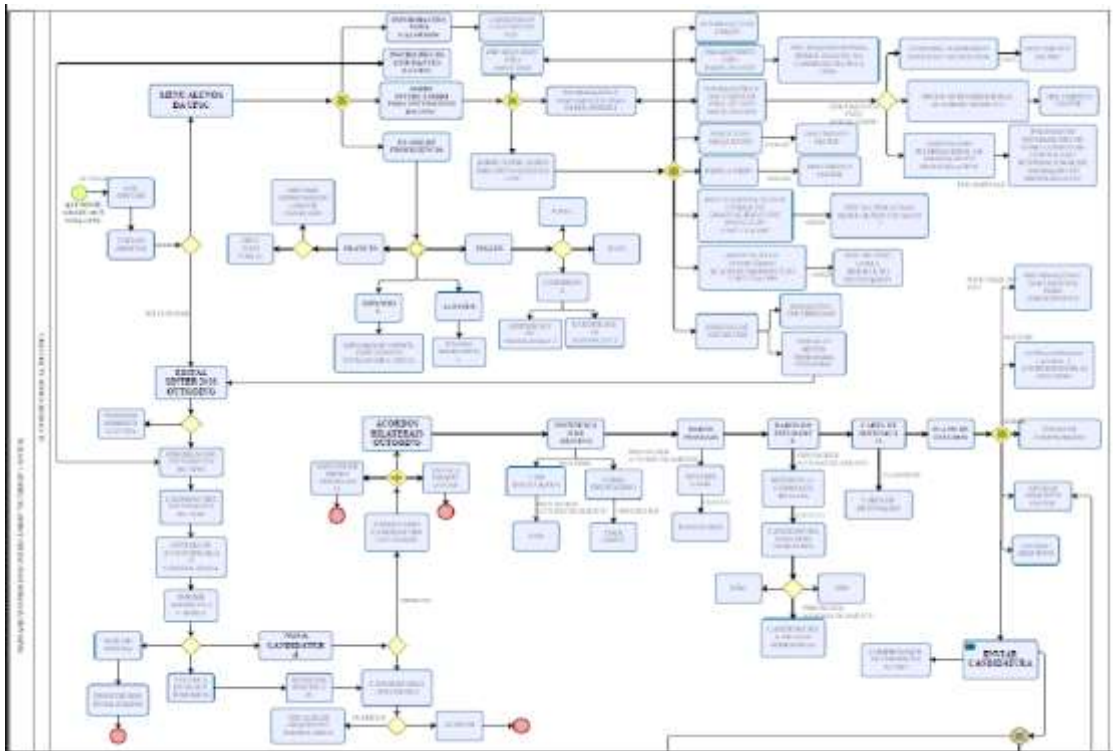
Figura 17 - Menu do site SINTER, que contém informações sobre o Programa de Intercâmbio “*Outbound*”



Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

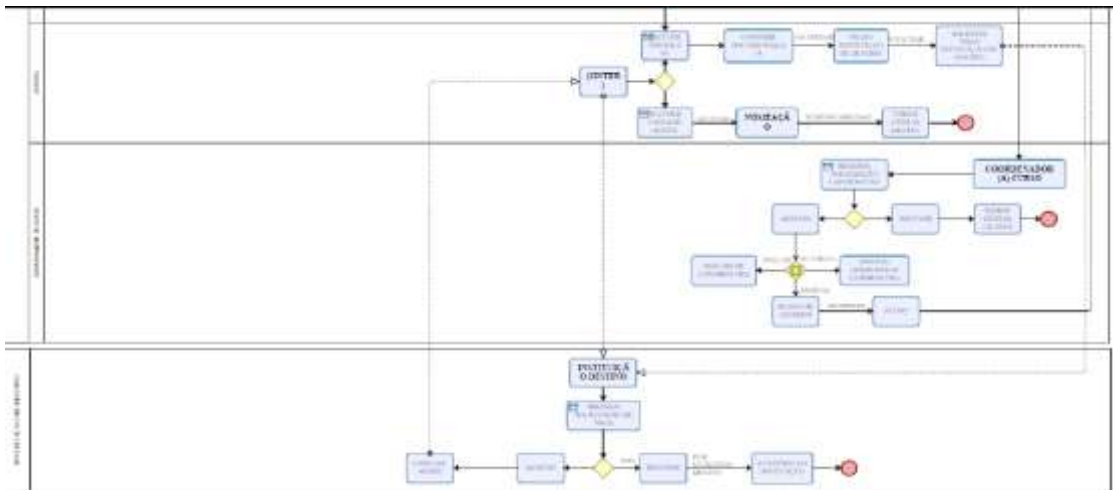
Para o entendimento do processo realizou-se concomitantemente a análise do site e entrevistas com representante da SINTER. Nesse momento pode-se esclarecer dúvidas, entender o fluxo dos processos, bem como estabelecer um relacionamento amigável com a entrevistada. Segue o mapa do fluxo do processo.

Figura 18 - Mapeamento do Processo de Intercâmbio “*Outbound*” SINTER



Fonte: Bizagi

Figura 18 - Mapeamento do Processo de Intercâmbio "Outbound" SINTER



Fonte: Bizagi

## 7.2 SEGUNDA FASE - IDENTIFICAÇÃO DAS INCONSISTÊNCIAS E SUGESTÃO DE MELHORIAS

As inconsistências encontradas serão avaliadas de acordo com os critérios de desempenho: Padronização, Suporte Técnico e Comunicação.

### 7.2.1 Padronização

Para a padronização, buscou-se no site a mesma finalidade que o interessado busca no site, no entanto, apresentada de forma diferenciada. Ou seja, as mesmas informações encontradas em mais de um ponto de acesso.

Ainda quanto à questão da padronização, sugere-se que seja tratada para além da responsabilidade do setor, de tal forma que seja visto como um projeto a ser estudado constantemente e implementado enquanto Política Institucional. A criação de comissão própria da SINTER pode ser salutar para a padronização adequada a estes setores, assim esta comissão teria como manter os seus servidores atualizados, utilizando-se de manuais de padronização interna.

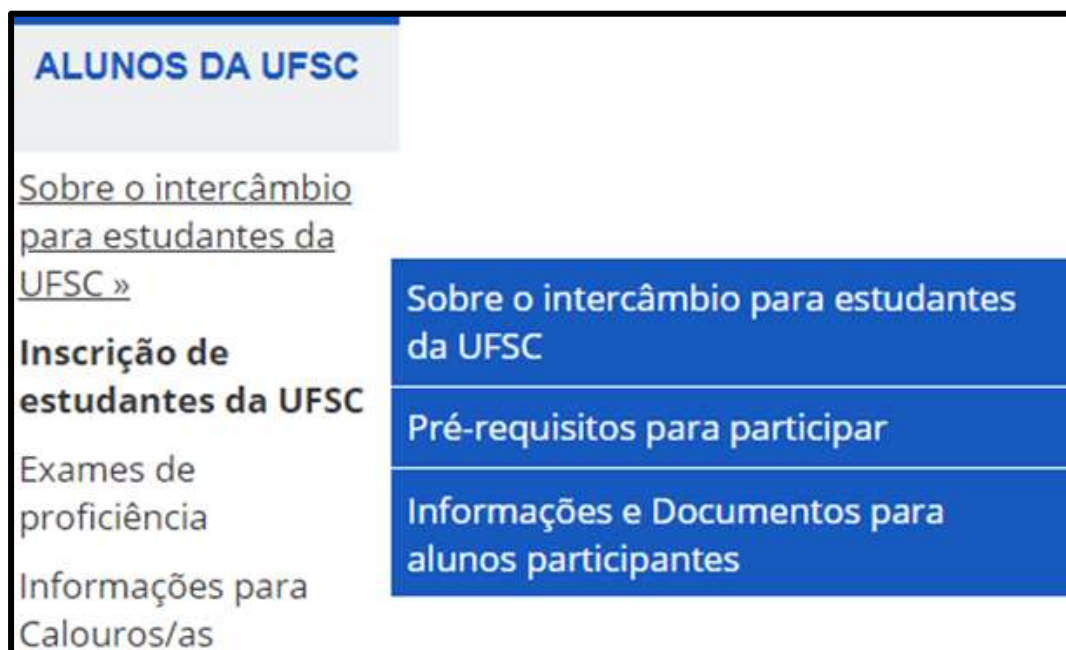
#### 7.2.1.1 Menu “Alunos da UFSC

No *link* de abertura “**Alunos da UFSC**”, localizado no menu esquerdo da tela, disponível em (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>), observou-se que se refere genericamente aos “Alunos da UFSC”. Salienta-se que na UFSC existem, oficialmente, duas categorias de aluno:

- Alunos de graduação;
- Alunos de Pós-graduação (níveis de mestrado, doutorado e pós-doutorado).

O que gerou dúvida, pois as informações contidas neste menu são do interesse de todos os alunos, e não apenas de uma das categorias.

Figura 19 - Menu “Alunos da UFSC” site atual SINTER, que contém informações “Sobre o Intercâmbio para Estudantes da UFSC”



Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

Neste menu pode-se encontrar todas as informações necessárias para efetuar a Inscrição no Programa de Intercâmbio “*Outbond*”, no entanto não especifica a qual categoria de aluno a inscrição se destina. Portanto, sugere-se a distinção entre ambas as categorias de alunos no referido menu.

Figura 20 - Apresentação da sugestão de novo menu, as categorias diferenciadas dos alunos encontrados na UFSC

<b>ALUNOS DA UFSC</b>
ALUNOS DE GRADUAÇÃO DA UFSC
Sobre o intercambio para estudantes da (UFSC)
Edital 03 SINTER 2020 – *Outgoing*
Pré-requisitos para participar
Informações e documentos para participantes
Perguntas Frequentes
Passo a passo
Exames de proficiência
Inscrição de estudantes da ufsc
Informações para Calouros(as)
Regulamentação dos cursos de graduação da UFSC – Resolução n.º 17/CUn/1997
Regulamentação do intercâmbio acadêmico Resolução n.º 007/CUn/1999, de 30 de marco de 1999
ALUNOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSC
<b>MESTRADO</b>
<b>DOUTORADO</b>
<b>PÓS-DOUTORADO</b>

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2021

### 7.2.1.2 Diversos pontos de acesso para realizar a inscrição

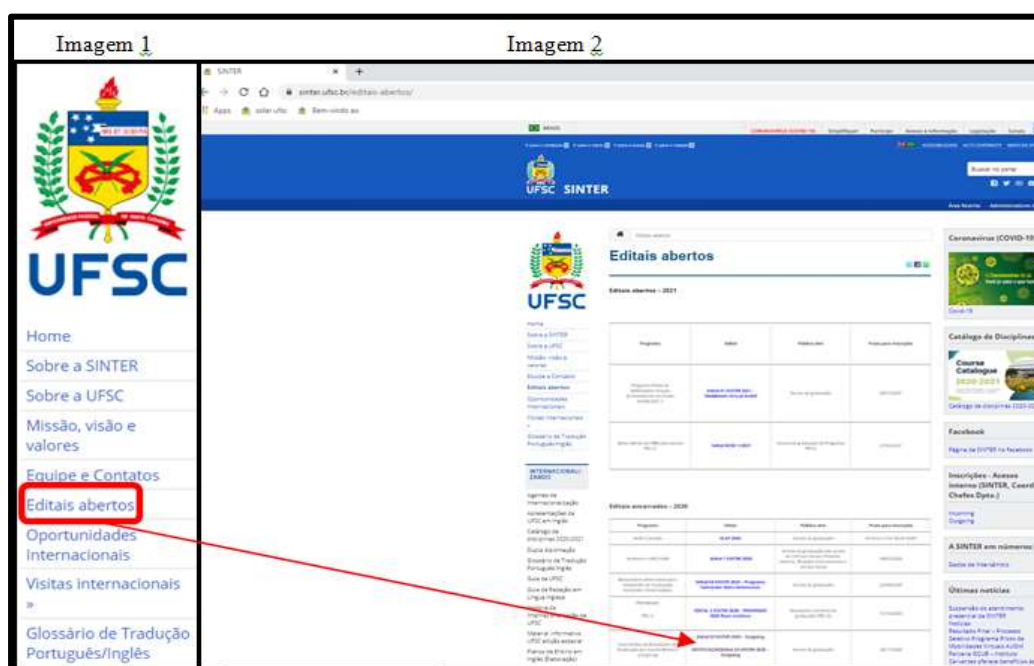
Observou-se a existência de quatro pontos diferentes no site que remetem os alunos à “inscrição”. São eles:

#### 1.1.1.1.1 Primeiro ponto de acesso

No menu “**Editais abertos**” no “*link*” disponível em (<https://sinter.ufsc.br/>) que remete à página “**Editais abertos**”, em (<https://sinter.ufsc.br/editais-abertos/>), onde se encontram todos os editais disponibilizados pela SINTER, tanto para Graduação, quanto para Pós-Graduação, incluindo os editais de anos anteriores.

Nesta página, conforme mostra a figura abaixo, está disponibilizada uma tabela na qual se encontram quatro colunas: Programa, Edital, Público Alvo e Prazo para Inscrição. Ao se buscar o Edital referente ao Programa “*Outgoing*”, o aluno clicará no “**Edital 03 SINTER 2020 – “*Outgoing*”**”.

Figura 21 - Início do fluxo no menu “Editais abertos” (imagem 1), que ao ser acionado, remete a página “Editais abertos” onde encontram-se todos os editais abertos para a graduação e Pós-Graduação. Nesse momento, o aluno procura entre os vários editais e certifica-se de que está no “Intercâmbio de Estudantes de Graduação por Acordo Bilateral *Outgoing*”, como pode-se observar na (imagem 2), e só então acessa o “Edital 03 SINTER 2020 – *Outgoing*”



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Após abertura do edital (imagem 1) da figura abaixo, disponível no endereço eletrônico (<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2016/02/Edital-3-SINTER-020Outgoing.pdf>) e sua subsequente leitura, o aluno deve acessar o “link” em destaque no texto (<http://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>) ainda conforme a (imagem 1), na figura abaixo, dando sequência à inscrição. Em seguida o aluno acessa a página “**Inscrição de estudantes da UFSC**” (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>) e ao acessar o “link” Candidatura de Estudantes da UFSC, tem acesso à página do “**Sistema de Autenticação Centralizada**”, ilustrada na (imagem 3), disponibilizada no endereço eletrônico ([https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj\\_spring\\_cas\\_security\\_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1](https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj_spring_cas_security_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1)). Posteriormente quando é acessado o (idUFSC), será remetido ao “link” “**Candidatura de estudantes da UFSC**” e logo abaixo, na mesma página, pode-se acessar o link: “**Acesso para alunos de Graduação**”. Ambos acessos disponíveis no “link” (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/>), como se observa na (imagem 4) e que finalmente remetem à página na qual o aluno



acessa uma **“Nova Candidatura”**. Informação disponibilizada em (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restritoAlunoGradNovo/>), dando início ao processo com o preenchimento do formulário de inscrição (imagem 5) da figura 22 apresentada abaixo,

Figura 22 - Representação do fluxo completo, como encontra-se atualmente, note-se que os passos do processo representados pela (imagem 2), e pela (imagem 4) não acrescenta informações ao processo



Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

Possivelmente o fluxo melhoraria de acordo com a seguinte sugestão: Acessar o edital e após a leitura deste, clicar no **“link”** (<http://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>), disponibilizado em destaque no edital que remete diretamente ao **“Sistema de Autenticação Centralizada”**, disponibilizado no endereço eletrônico ([https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj\\_spring\\_cas\\_security\\_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1](https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj_spring_cas_security_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1)).

Tomando como base a figura 22, o fluxo seria melhor representado levando-se em conta apenas as imagens (1, 3 e 5) da referida figura, pois seriam menos passos para realizar a inscrição.

Figura 23 - Sugestão de procedimento de inscrição (independente do ponto de entrada) iniciando-se pelo acesso ao edital que tem leitura (obrigatória) forma direta e clara, padronizando o processo de inscrição. Ou seja, acessando o **“Edital 03 SINTER 2020 – “Outgoing”**, em seguida o **“link”** em destaque (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>), que remete ao **“Sistema**

de Autenticação Centralizada”, por fim a página “Nova Candidatura”, adaptado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

O “**Sistema de Autenticação Centralizada**” é programado para abrir por identidade UFSC ou (idUFSC) previamente cadastrado no momento no qual é estabelecida permissão para módulos de acesso personalizados de acordo com o status (Aluno, Professor, STAs, Coordenador de Curso, bem como a qualquer outro tipo de acesso restrito). Portanto o processo descrito na (imagem 4) da figura 22, apresentada acima é dispensável, pois uma vez que acessou o (idUFSC), automaticamente abrirá o perfil individualizado de quem está solicitando o acesso.

Salienta-se que na etapa deste processo, (imagem 4) da figura 22, ao tentar acessar qualquer outra informação contida nesta página, com senha não parametrizada para o módulo em que o aluno se enquadra, o “**Sistema de Autenticação Centralizada**” mostra uma mensagem informando que o usuário não apresenta permissão para acessar àquele módulo, conforme figura abaixo.

Figura 24 - Mensagem disponibilizada automaticamente pelo “Sistema de Autenticação Centralizada”, quando tenta-se acessar um módulo de usuário não parametrizado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

#### 1.1.1.1.2 Segundo ponto de acesso

No menu **“Alunos da UFSC”** (<https://sinter.ufsc.br/>) o *“link”* **“Inscrições de estudantes”** (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>) e em seguida, na mesma página, remetem à **“Candidatura de estudantes da UFSC”**, conforme *“link”* em destaque e permite acesso ao *“link”* **“Acesso para alunos de graduação”**, (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/>). Finalmente remetem ao **“Sistema de Autenticação Centralizada”**, ([https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fspring\\_cas\\_security\\_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1](https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fspring_cas_security_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1)) e que efetivamente abre a página em que o aluno acessa uma **“Nova Candidatura”**, disponibilizada no endereço eletrônico (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restritoAlunoGradNovo/>), dando com isso início ao processo do preenchimento do formulário de inscrição, conforme imagem abaixo.

Figura 25 - Fluxo das inscrições via *link* “Inscrições de estudantes da UFSC”. Observa-se que o fluxo representado pelas imagens 2 e 3, não acrescentam informações ao processo e além disto não é mencionado o edital



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Da mesma forma como aconteceu no primeiro ponto de acesso, apresentado anteriormente, este segundo ponto de acesso, (figura 25), também apresenta dois passos desnecessários, representados pelas imagens 2 e 3 da figura 25. Porém este fluxo apresenta estes 2 passos invertidos, quando comparado com a Figura 22, pois é possível ao se observar a (imagem 3) da figura 25 referindo-se à **“Candidatura do estudante da UFSC”** (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/>) e somente depois é acessada a página do **“Sistema de Autenticação Centralizada”**

[https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj\\_spring\\_cas\\_security\\_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1](https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fcaufsc.sistemas.ufsc.br%2Fj_spring_cas_security_check&userType=alunoGraduacao&lockUserType=1)) representado pela (imagem 4) da figura 25. Ou seja, mesmo entre os dois pontos de acesso não há padronização na sequência apresentada no processo de inscrição, observação evidente quando se comparam as figuras 22 e 25.

De acordo com a figura 25, acima, o fluxo seria melhor representado, levando-se em conta apenas as imagens (1, 4 e 5), sendo que tornaria o fluxo direto, sem passos desnecessários. No entanto, percebeu-se que através deste ponto de acesso, o aluno não tem contato com o edital.

Figura 26 - Sugestão de procedimento de inscrição (independente do ponto de entrada) iniciando-se sempre pelo acesso ao edital que tem leitura (obrigatória) forma direta e clara, padronizando o processo de inscrição, adaptado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

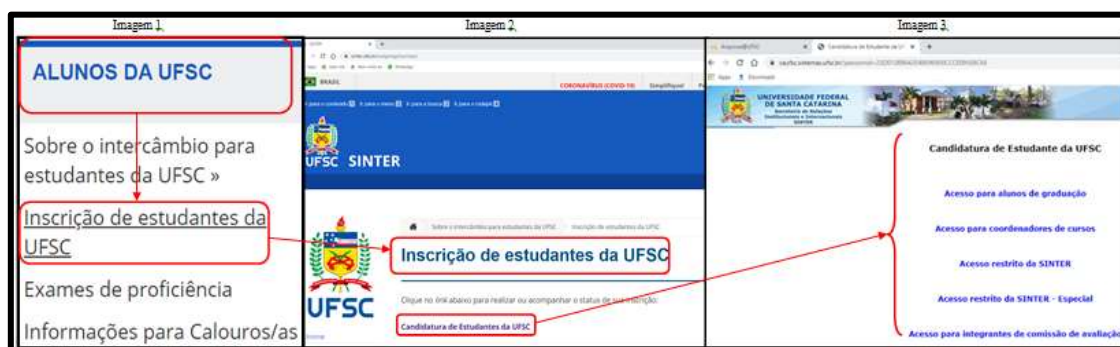
### 1.1.1.1.3 Terceiro ponto de acesso

Em relação à informação disponibilizada no acesso “**EDITAL N.º 03/2020/SINTER, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2020 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO**”, que é disponibilizado através de “*link*” no item 2.1, encaminhado direto para o início do processo, conforme destaque. Porém no item 2.2 do referido edital, encontra-se descrita instruções de como efetuar a inscrição, com a seguinte sequência:

Para acessar o sistema de inscrições *on-line* da UFSC, no website da SINTER, o candidato deverá acessar a aba “alunos UFSC” [<https://sinter.ufsc.br/>] em “Inscrição de estudantes da UFSC”, em seguida em “Candidatura de Estudantes da UFSC” [<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/>] e selecionar “Programa de Intercâmbio Acadêmico Alunos UFSC” [<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/inscricao/>] (SINTER, 2020, p. 1 e 2).

No entanto esta forma descrita no edital, item 2.2, indica um fluxo que não pode ser executado, uma vez que ao tentar acessar os *links* conforme descrito, quando se chega ao “*link*” “**Candidatura de Estudantes UFSC**” (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restritoAlunoGradNovo/>) não apresenta o acesso indicado, como observado na figura 27, abaixo.

Figura 27 - Representação correta do fluxo indicada no “**EDITAL N.º 03/2020/SINTER, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2020 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO**”



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Vale ressaltar que após tentar seguir a indicação do “link” “**Candidatura de estudantes da UFSC**”, no qual indica selecionar o “**Programa de Intercâmbio Acadêmico Alunos da UFSC**”, verificou-se em todo o site “sinter.ufsc.br” e não foi localizado este ponto de acesso ao edital. O que se tem são termos aproximados como, por exemplo “Intercâmbio de Estudantes de Graduação por Acordo Bilateral (*Outgoing*)”, mas salienta-se que para chegar a esta indicação, o fluxo de inscrição é outro, como descrito no item 7.2.1.2.1, primeiro ponto de acesso. De tal modo que a indicação presente no item 2.2 do edital, não permite ao aluno concluir a inscrição, pois não indica o “passo a passo” correto.

Figura 28 - Sugestão de indicação para o novo fluxo do item 2.2 do “EDITAL N.º 03/2020/SINTER, DE 11 DE FEVEREIRO DE 2020 PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO”, adaptado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

#### 1.1.1.1.4 Quarto ponto de acesso

No menu “**Alunos da UFSC**”, no “*link*” “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC.**” (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>), remete à aba na mesma página, com o mesmo nome “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**” (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>), que por sua vez remete à página intitulada, de mesmo nome, “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**” (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>), na qual verifica-se diversas informações referentes ao intercâmbio. Ao rolar a página, depois de passar por 6 outros “*links*” relevantes, tais como (“**Pré-requisitos para participar do Programa Outgoing**”, “**Informações e Documentos para alunos participantes**”, “**Perguntas Frequentes**”, “**Passo a Passo**”, “**Regulamentação dos cursos de graduação da UFSC – Resolução n.º 17/CUn/1997**” e “**Regulamentação do Intercâmbio acadêmico – Resolução n.º 007/CUn/1999, de 30 de março de 1999**”), o aluno encontrará a tabela de “Período de Inscrições” e nesta tabela contém a coluna: “Inscrições” e finalmente remete ao “*link*” “**Edital 03 SINTER 2020 - Programa Outgoing**”. Só então este “*link*” remete diretamente ao edital, (<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2016/02/Edital-3-SINTER-2020-Outgoing.pdf>) que segue o fluxo da inscrição conforme descrito nos pontos de acesso anteriores, dos quais citam o edital como o ponto de entrada, como por exemplo é descrito no primeiro ponto de acesso na figura 22.

Figura 29 - Apresentação do fluxo de inscrição via menu “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Para que se visualize o processo partindo da entrada “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**”, segue imagem que permite a visualização do fluxo proposto.

Figura 30 - Fluxo com padronização e entrada utilizando o menu “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, adaptado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Sendo assim a indicação para a conclusão da inscrição é a utilização do procedimento, independente do ponto de entrada, remetendo o aluno ao edital e após ter contato com o edital, leva o aluno ao “**Sistema de Identificação Centralizada**” e posteriormente a inclusão de usuário e senha abra para a “**Nova Candidatura**”, permitindo ao aluno iniciar o processo de inscrição com o preenchimento do formulário de inscrição.

#### 1.1.1.2 Duplicidade de informações

A duplicidade de informações no menu “**Alunos da UFSC**”, no “*link*” “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**”, abre três novas abas:

- “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**”;
- “**Pré-requisitos para participar**”
- “**Informações e documentos para alunos participantes**”.

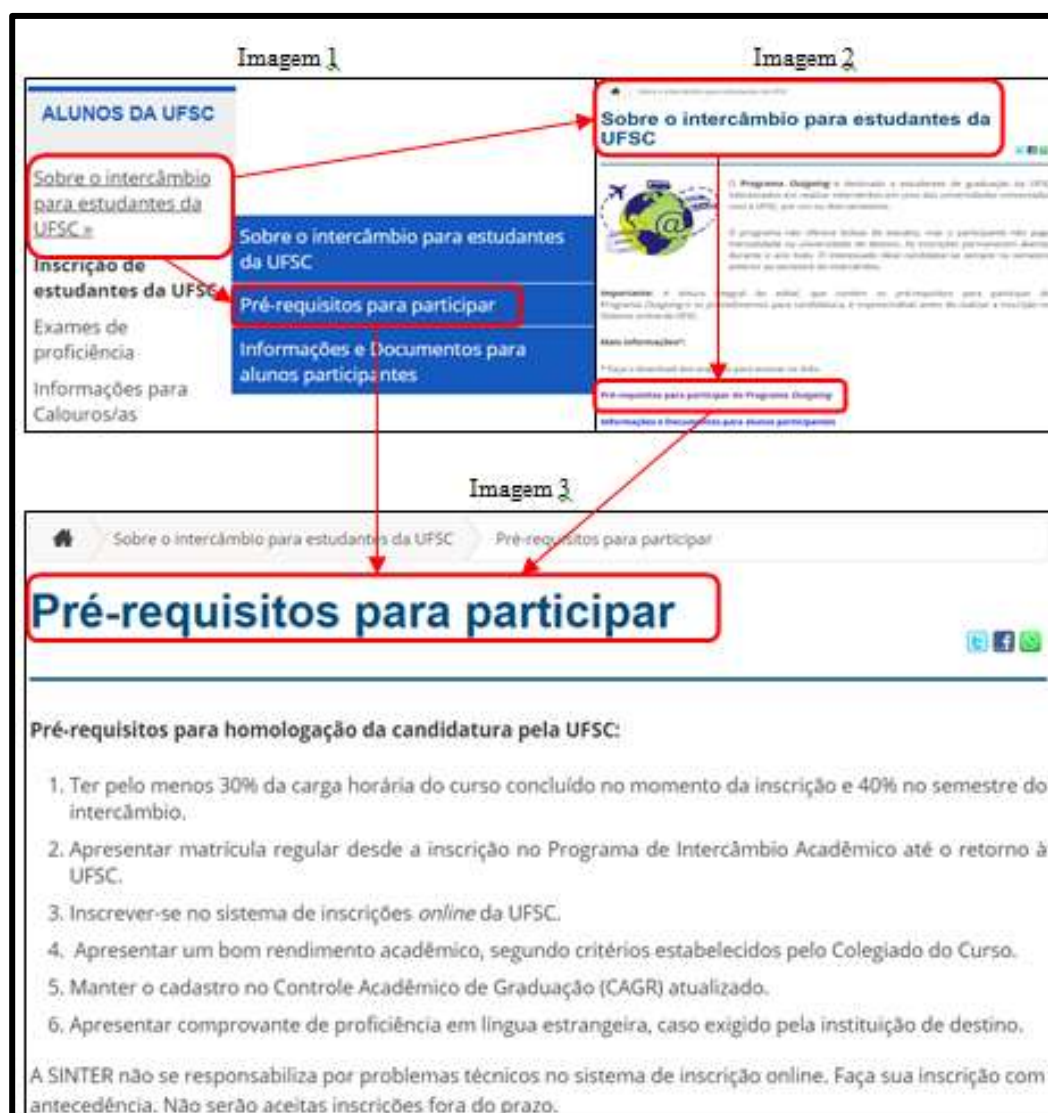
Ao acessar a aba “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**”, é remetido à página “**Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC**” (conforme imagem 2) da figura 31 (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>) que contém diversas informações relevantes para que um aluno consiga efetuar a inscrição no Programa de Intercâmbio “*Outgoing*”.

##### 1.1.1.2.1 Na aba “*Pré-requisitos para participar*”



“Pré-requisitos para participar” do Programa “*Outgoing*”, que apresenta conteúdo igual, tanto no “*link*”, quanto na aba “Pré-requisitos para participar” (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/pre-requisitos/>).

Figura 31 - Fluxo que verifica a duplicidade de informações em páginas diferenciadas em relação ao “Pré-requisitos para participar”

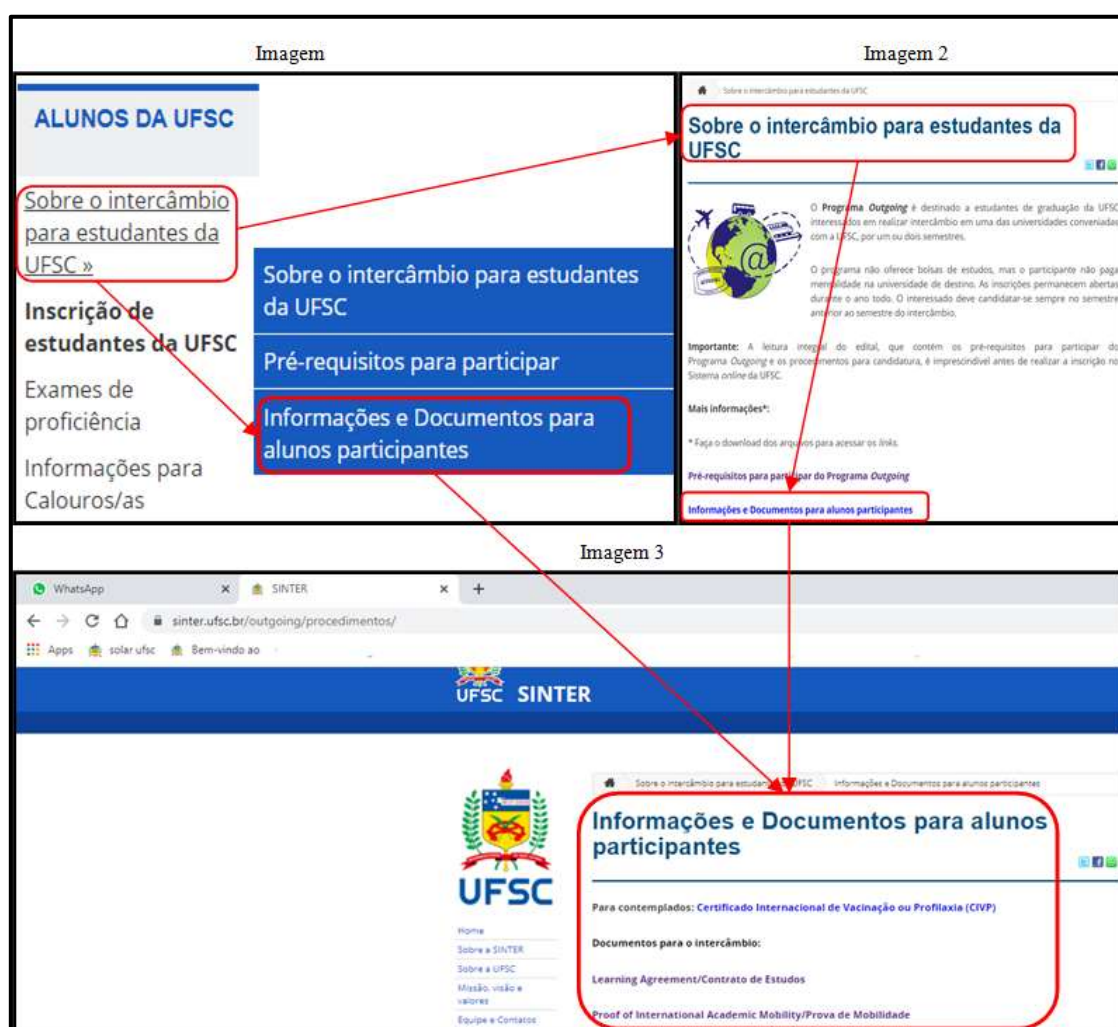


Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

#### 1.1.1.2.2 Na aba “informações e documentos para alunos participantes”

Nesta aba, é possível observar a mesma situação no menu “**Informações e documentos para alunos participantes**” do Programa “*Outgoing*”, disponível em (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/>), que apresenta conteúdo igual ao constante na aba “**Informações e documentos para alunos participantes**” disponível em: (<https://sinter.ufsc.br/Outgoing/procedimentos/>).

Figura 32 - Fluxo que verifica a duplicidade de informações em páginas diferenciadas em relação ao “Informações e documentos para alunos participantes”



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

Seria ideal estabelecer uma única forma de acesso, pois é fundamental para que o aluno não seja induzido a crer que existam informações diferentes, no caso de acessos diferentes. Ou ainda crer que esteja executando o processo de forma errônea, como aconteceu ao realizar o teste nesta pesquisa, onde se pode verificar as duplicidades mencionadas acima.

### 7.2.2 Suporte técnico

Quanto ao suporte técnico, por se tratar de processo que se dá exclusivamente via site, no qual ocorre a inscrição, seria adequado considerar a possibilidade de um “Usuário Teste”, pois proporciona verificação dos processos que envolvem a inscrição nos programas disponibilizados pela SINTER. Além disto, esta implementação informaria, em tempo real, onde os problemas se encontram e assim se poderiam ser solucionados, mantendo comunicação constante com o usuário do sistema.

Figura 33 - Sugestão da criação de usuário e senha teste para a SINTER

A imagem mostra a interface de autenticação do sistema CAUFSC (Centralizado de Autenticação UFSC). No topo, há o logotipo da Universidade Federal de Santa Catarina e o título 'CAUFSC - Autenticação'. Abaixo, há uma barra de navegação com 'você está aqui > UFSC > Autenticação > CAUFSC'. O layout é dividido em duas colunas. A coluna da esquerda contém uma imagem de um teclado com o logo 'SeTIC-UFSC' e um texto: 'Facilidades de uso. Entre em vários sistemas UFSC se autenticando apenas uma vez.' A coluna da direita contém o formulário de login. No topo da coluna direita, há o texto 'Sistema de Autenticação Centralizada' e 'Aluno Graduação'. Abaixo disso, há dois campos de entrada de texto, ambos contendo o texto 'TESTE OUTGOING SINTER' em vermelho. Abaixo dos campos, há um botão azul 'Entrar' e links para 'Recuperar senha' e 'Primeiro acesso'. Abaixo disso, há um botão 'Entrar com gov.br'. Na base da coluna direita, há o texto 'Autentique-se com seu token' com um ícone de certificado digital e um link 'Precisa de ajuda? Clique aqui'.

Fonte: DADOS DA PESQUISA, 2021

Ainda quanto ao suporte técnico, destaca-se nesta pesquisa dois pontos para que o aluno preencha o **“Formulário de candidatura do estudante”**,

(<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restritoAlunoGradNovo/index.xhtml>) de forma adequada.

#### 7.2.2.1 Campo data limite da instituição de destino

No campo **“Data limite informada no website da instituição de destino”** existe apenas um campo em branco que está condicionada à resposta anterior ser positiva (**Data limite informada no website da instituição de destino**) e quando respondida “Sim”, obrigatoriamente exige que se informe a data no campo denominado (**Data limite para envio de documentos**), no qual aparece apenas um espaço em branco, e ao digitar a data, sem que esteja no formato determinado pelo sistema, é aberto comunicado informado a forma correta de fazê-lo. Ressalta-se que como se trata da data determinada pela Instituição de Ensino, e dependendo do país a formatação da data pode ser diferente da praticada no Brasil, é importante configurar no momento do preenchimento, para evitar retrabalho.

Figura 34 - Fluxo das informações referentes a data limite para envio de documentos

**Imagem 1**

**NOVA CANDIDATURA**

**Formulário de Candidatura do Estudante**

Tipo de Intercâmbio: Acordos Bilaterais outgoing

Instituição de destino: AGROSUP DIJON

País: França

Curso pretendido (nome do curso na língua estrangeira): frances

Data limite informada no website da instituição de ensino:

Data limite para envio dos documentos:

**Imagem 2**

**NOVA CANDIDATURA**

**Formulário de Candidatura do Estudante**

Tipo de Intercâmbio: Acordos Bilaterais outgoing

Instituição de destino: AGROSUP DIJON

País: França

Curso pretendido (nome do curso na língua estrangeira): frances

Data limite informada no website da instituição de ensino:

Data limite para envio dos documentos:

**Imagem 3**

**NOVA CANDIDATURA**

**Formulário de Candidatura do Estudante**

Tipo de Intercâmbio: Acordos Bilaterais outgoing

Instituição de destino: Aalesund University

País: Noruega

Curso pretendido (nome do curso na língua estrangeira): frances

Data limite informada no website da instituição de ensino:

Data limite para envio dos documentos:

**Aviso**  
Data limite para envio dos documentos: forneça a data no formato DD/MM/AAAA

Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

Em relação a este campo, sugere-se a inclusão de configuração padronizada, tal como o modelo (DD/MM/AAAA) ou incluindo uma forma automatizada com setas laterais que ao serem roladas informam (dia) em outro espaço (mês), e por último uma espaço próprio para o (ano), conforme figura 34 abaixo, ou outra forma que julgarem conveniente para o sistema, a critério da SINTER.

Figura 35 - Sugestão de modelo para a inclusão da data como informado no comunicado, assim o estudante pode visualizar a forma correta da data. Note-se que foram sugeridos dois modelos diferentes, opte-se por um e padronize, adaptado

The image shows a web browser window displaying a form for student registration. The form has two dropdown menus: 'Candidatura para dois semestres?' with the value 'Não' and 'Candidatura para a vaga no semestre:' with the value '2020'. Below these is a section titled 'Carta de Motivação' with a text area and a note: 'Escreva a carta de motivação em língua portuguesa para apreciação do coordenador de curso na UFSC. A carta de motivação deve ter de 500 a 4000 caracteres.' To the right of the text area is a date picker with three dropdown menus labeled 'Dia', 'Mês', and 'Ano'. A red box highlights the date picker, and another red box above it contains the text 'DD/MM/AAAA', with red arrows pointing from the date picker to this box. Below the 'Carta de Motivação' section is a 'Plano de Estudos' section with a checkbox and the text 'Estou certo de que devo elaborar o Plano de Estudos conforme solicitado no Edital vigente do Programa.' At the bottom of the form are two buttons: 'Cancelar' and 'Próximo Passo'. The page footer includes the 'SeTIC-UFSC' logo and a Windows taskbar at the very bottom.

Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

### 7.2.2.2 Carta de motivação

Para a conclusão da inscrição é necessária a inclusão de uma carta de motivação, que exige um mínimo de 500 e um máximo de 4000 caracteres. No entanto, o site não informa a quantidade de caracteres que estão sendo digitados durante o preenchimento e dessa forma, somente ao fim do processo, quando se tenta enviar a candidatura, é que o sistema informa a inconsistência em relação à contagem de caracteres.

Figura 36 - Visualização de um exemplo de carta de motivação, fora do padrão de no mínimo 500 créditos e no máximo 4000

The screenshot shows a web browser window with the URL 'caufsc.sistemas.ufsc.br/estudo/curso/2019/inscricao.shtml'. The page title is 'Candidatura de Estudante de UFSC'. The form is titled 'Carta de Motivação' and contains the following text: 'Escreva a carta de motivação em língua portuguesa para apreciação do coordenador de curso na UFSC. A carta de motivação deve ter de 500 a 4000 caracteres.' Below this, there is a text area containing the text: 'Gostaria de participar do intercâmbio disponibilizado pela sua instituição via convenio firmado com a (UFSC), via (SINTER) pois me proporcionará oportunidade de crescimento acadêmico e aperfeiçoamento de línguas.' A red box highlights an error message: 'Atenção: A carta de motivação deve ter entre 500 e 4000 caracteres. Você deve declarar ciência no campo "Plano de Estudos".' Below the text area, there is a checkbox labeled 'Plano de Estudos' and a button labeled 'Próximo Passo'.

Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

Sugere-se a inclusão de um contador de caracteres, pois solucionará esta inconsistência.

Figura 37 - Sugestão da inclusão de um contador de caracteres

The screenshot shows a web browser window with the URL 'caufsc.sistemas.ufsc.br/estudo/curso/2019/inscricao.shtml'. The page title is 'Candidatura de Estudante de UFSC'. The form is titled 'Carta de Motivação' and contains the following text: 'Escreva a carta de motivação em língua portuguesa para apreciação do coordenador de curso na UFSC. A carta de motivação deve ter de 500 a 4000 caracteres.' Below this, there is a text area. At the bottom right of the text area, there is a red box containing the text: 'Caracteres (sem espaços): 500' and 'Caracteres (com espaços): 500'.

Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

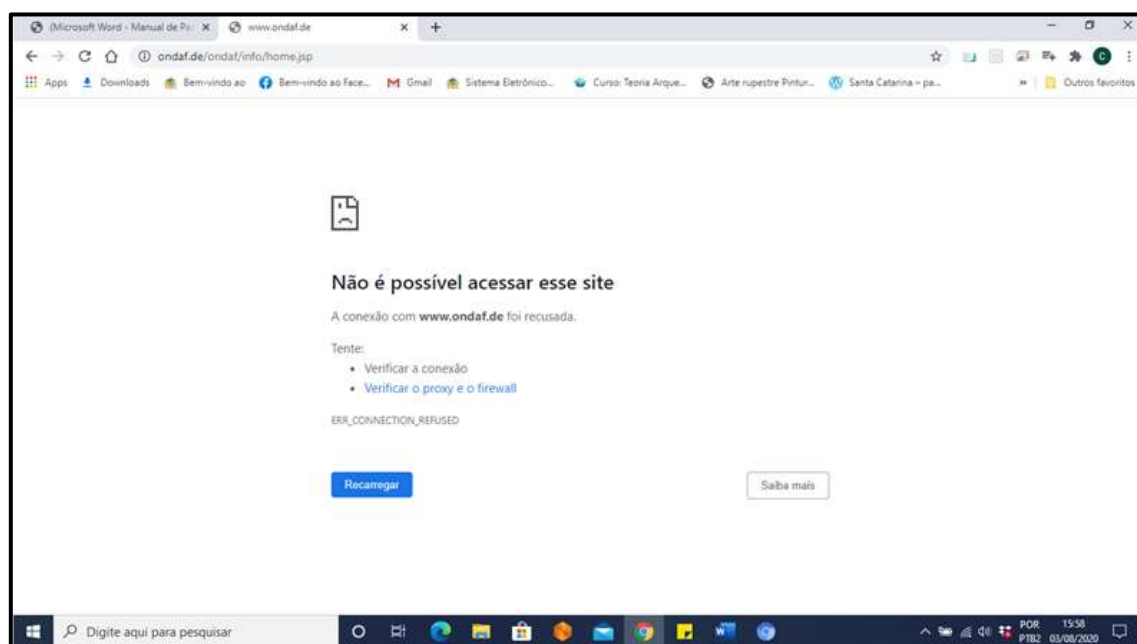
### 7.2.2.3 Falta de acesso as páginas

Observou-se haver páginas que não conectam ou não estão acessíveis e por serem pré-requisitos, impedem a conclusão da inscrição.

A servidora da UFSC, responsável pelo Programa “Outbound”, informou que

no momento, a única forma de saber se as páginas estão “abrindo” é quando o aluno reclama diretamente pra mim, via e-mail ou telefone, pois dado a quantidade de instituições que mantêm convênio com a UFSC, cerca de 300 instituições, com prazos, documentação e exigência quanto ao idioma diferenciados, não tem como fazer uma verificação do site com frequência. Então quando o aluno reclama eu entro em contato com o responsável pelo suporte técnico, informando do problema, quando ele resolve me informa e eu comunico ao aluno que a informação está disponível no site (REDEL, 2020).

Figura 38 - Visualização da página que não acessa as informações necessárias para a conclusão da inscrição

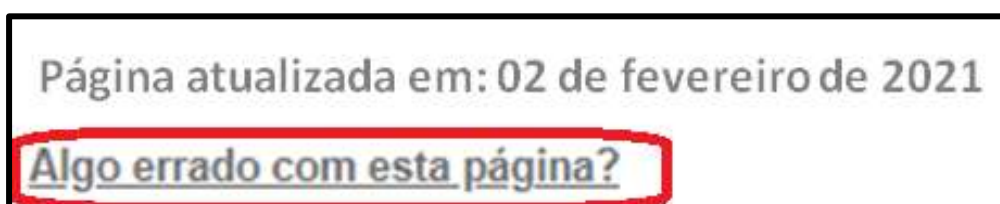


Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*



Para resolução da inconsistência apresentada, sugere-se a inclusão na página de um recurso digital, no estilo “*bookmarkers*”, que remete o aluno diretamente ao servidor que realiza a atualização do site, eliminando assim a intermediação entre o aluno e o suporte técnico.

Figura 39 - Inclusão em todas as páginas do site de um comunicado para que o usuário informe diretamente o que está impedindo de abrir a informação necessária



Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

Sendo assim, no caso de alguma inconsistência, o aluno acessa o “*link*” “**Algo errado com esta página?**”, conforme indicado na figura 38 acima, possibilitando informar ao responsável pela atualização da página a inconsistência encontrada.

Figura 40 - Alternativa para resolução do problema da falta de acesso, automatizado, utilizando a própria página do site

Página atualizada em: 02 de fevereiro de 2021

Algo errado com esta página?

**Ajude-nos a melhorar a (SINTER)**

Não inclua informações pessoais ou financeiras, por exemplo, o seu número de cartão de crédito.

O que você estava fazendo?

O que deu errado?

ENVIAR

Fonte: SINTER, 2020, *ON-LINE*

### 7.2.3 Comunicação

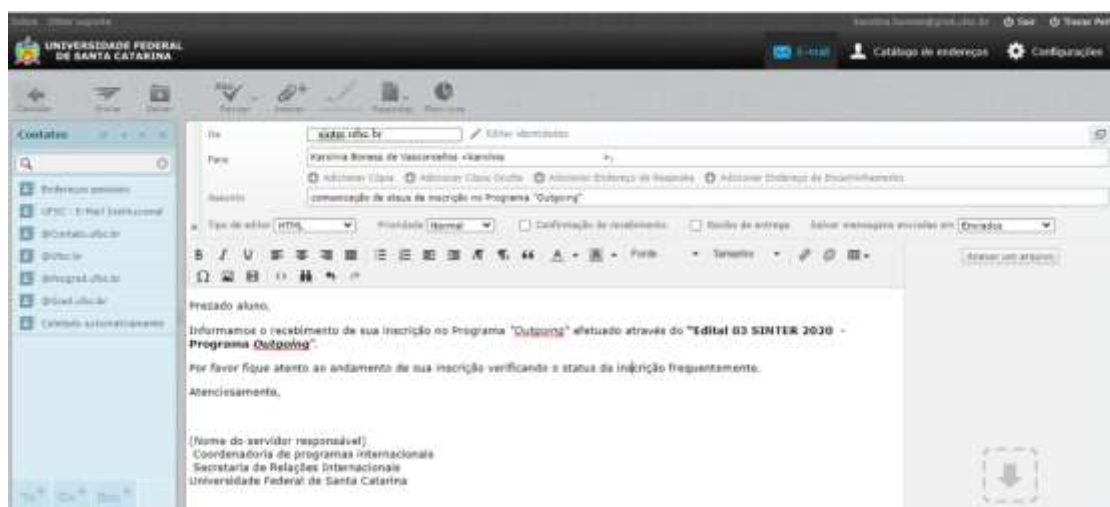
Em relação à comunicação observou-se apenas duas inconsistências, uma em relação ao aluno e outra em relação ao Coordenador(a) do Curso.

#### 7.2.3.1 Comunicado ao aluno

Durante o processo o aluno não recebe o status da sua inscrição. A única forma de acompanhar o andamento dela é verificando no sistema.

Sugere-se inclusão via e-mails automáticos com comunicados após cada alteração da condição da inscrição.

Figura 41 - Após cada alteração da inscrição, o programa envia ao aluno automaticamente, o status de sua inscrição, adaptado



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

### 7.2.3.2 Comunicado ao Coordenador(a) de Curso

Todo o Processo de Intercâmbio “*Outbound*” depende da aprovação do Coordenador(a) de Curso uma vez que

“a SINTER não tem competência acadêmica, portanto cabe ao Coordenador do Curso a indicação da instituição ou país para o aluno fazer intercâmbio”. [...] Quando um aluno nos procura SINTER, sem saber para onde ir no intercâmbio, sugerimos que ele entre em contato com o Coordenador(a), pois é quem autoriza esse intercâmbio na UFSC. Por exemplo: um estudante do curso de Farmácia, que queira fazer um intercâmbio, deve procurar o Coordenador (a), pois além de ser o responsável pela autorização do intercâmbio, é o Coordenador (a) que tem condições de indicar ao aluno qual o país ou instituição de maior afinidade com o curso (de Farmácia) ou com uma área de estudo específica (não esquecendo que é um intercâmbio acadêmico). Outro exemplo são os alunos do curso de Engenharia Mecânica, que tem afinidade com as instituições alemãs, o que torna comum um aluno de Engenharia Mecânica procurar por instituições alemãs (REDEL, 2020).

No momento em que o aluno envia a solicitação de candidatura, o sistema automaticamente envia um e-mail de Solicitação da Avaliação da Candidatura pelo Coordenador(a). Abaixo segue texto do e-mail enviado automaticamente, via sistema, pela Coordenadoria de Programas Internacionais aos Coordenadores(as) de Curso.

A SINTER comunica que um de seus alunos (nome do aluno) acaba de enviar a candidatura para realizar intercâmbio no exterior para o próximo semestre. Aguardamos sua análise e parecer sobre o aceite desse candidato para que, então possamos comunicar à universidade de acolhida. O sistema é programado para aguardar esta resposta pelo período de uma semana, a fim de não comprometer a candidatura desses alunos nas universidades estrangeiras. O procedimento de nomeação e envio de documentos de nossos alunos só continuará após a autorização no sistema. Para isso, o Sr.(a) deve acessar o site [sinter.ufsc.br](http://sinter.ufsc.br), clicar no *link* à direita na página inicial, "inscrições *Outgoing* acesso interno (SINTER, COORD. E CHEFES DEPART.)" e entrar com o seu SIAPE e Senha. Ao abrir, acesse a opção "Intercâmbio Acadêmico - UFSC" - "candidaturas pendentes coordenação".

Para aprovar esta candidatura, por favor, verifique se o aluno terá pelo menos 40% da carga horária do curso concluído no início do intercâmbio.

Agradecemos seu apoio.

Atenciosamente,

(-----)

Responsável pelo intercâmbio acadêmico de estudantes da UFSC

Secretaria de Relações Internacionais - SINTER

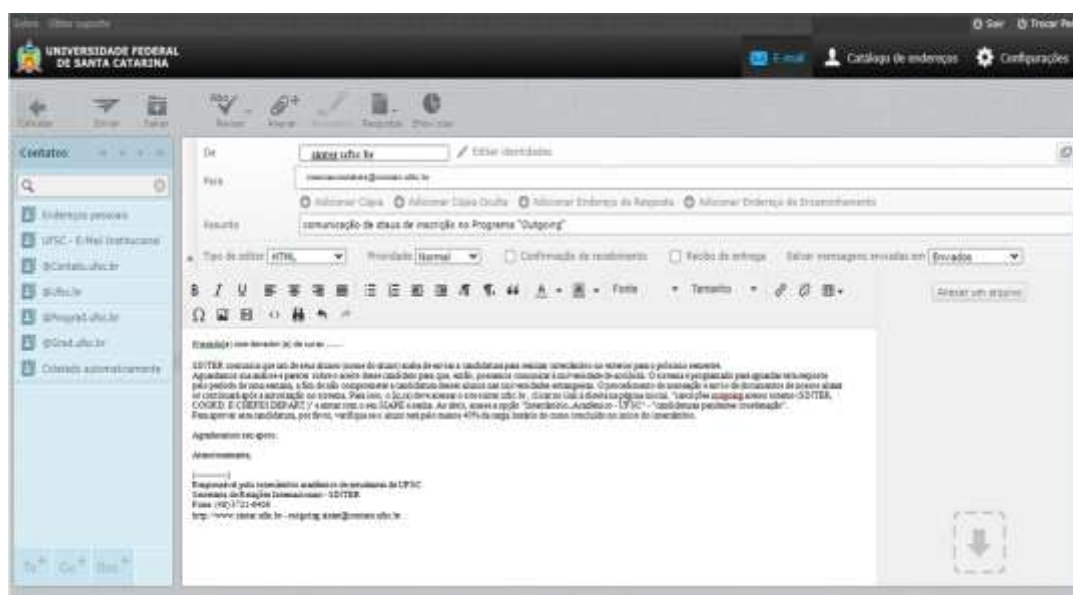
Fone: (48) 3721-6406

<http://www.sinter.ufsc.br> - [Outgoing.sinter@contato.ufsc.br](mailto:Outgoing.sinter@contato.ufsc.br)

(REDEL, 2020).

Sugere-se enviar ao Coordenador(a) de Curso mensagem de alerta, diariamente, para que autorize ou negue a Solicitação de Inscrição no Programa de Intercâmbio "*Outbound*".

Figura 42 - Modelo de e-mail enviado atualmente ao Coordenador(a) do Curso



Fonte: SINTER, 2020, ON-LINE

## 1.2 TERCEIRA FASE - PLANO DE MELHORIA

Após a conclusão da **Primeira Fase**, que foi a Análise estratégica e o Mapeamento dos Processos e da **Segunda**, que foi a Identificação das inconsistências e sugestões de melhorias, elaborou-se a **Terceira Fase**, ou seja o Plano de melhoria referente a esta pesquisa.

Nesse plano são apresentadas as fases anteriores e acrescentadas as sugestões de melhoria para cada inconsistência.

É possível notar que para chegar nesta última fase, os processos foram minuciosamente analisados, de forma que nenhuma inconsistência fosse minimizada. No entanto, houve dificuldade de encontrar inconsistências significativas, de modo que impeça a realização da Inscrição para o Processo de Intercâmbio “*Outbound*”, considerando que é um processo implementado por volta do ano 2000 e que desde então vem sendo alterado, aperfeiçoado, na busca de fornecer o melhor serviço aos alunos de graduação da UFSC.

Tendo como base os estudos de caso desenvolvidos por Massaroni e Scavarda (2015), Kuligovski et al. (2021) e Dos Santos Viana et al. (2015), desenvolveu-se um plano de ação que utilizou da Ferramenta da Qualidade

(**5W2H**), sigla em inglês para “*What*”, “*Who*”, “*When*”, “*Where*”, “*Why*”, “*How*”, “*How much*”, que mesmo sendo de cunho gerencial, é voltada para a Padronização de Processos e Elaboração de Planos de Ação para Implementação de Melhorias, um dos objetivos desta pesquisa.

Abaixo segue a tradução e significado dos termos da sigla (**5W2H**):

- “*What*” (o que) ou “o que será feito?” demonstrando as etapas;
- “*Who*” (quem) ou “quem irá fazer?” identificando a responsabilidade;
- “*When*” (quando) “quando será feito?” apresentando o tempo da implementação;
- “*Where*” (onde), “onde será feito” apontando o local onde será executado;
- “*Why*” (por que), “por que será feito?” justificando a ação;
- “*How*” (como) “como será feito?” revelando como será executado e finalmente;
- “*How much*”, “quanto vai custar?” exibindo quanto vai custar em termos financeiros ou em relação ao tempo de execução.

O presente plano de ação contempla soluções passíveis de serem implementadas na rotina da equipe da SINTER.

Quadro 1 - Plano de ação para a melhoria do Processo de internacionalização “*Outbound*” SINTER

PADRONIZAÇÃO						
O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto (How Much)
Diferenciar o status de aluno (graduação ou pós-graduação) conforme item 7.2.1.1	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024	Site da SINTER	- Melhora da identificação por status de aluno: - Aluno de graduação; - Aluno de Pós-graduação.	- direcionamento da informação como sugestão a adoção de novo menu, incluindo a distinção entre o status dos diversos níveis de alunos	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.
Padronizar o processo de inscrição via menu “Editais abertos” conforme item 7.2.1.2.1	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024	Site da SINTER	- Agilidade no processo Diminuição dos passos do processo -Padronização do processo independentemente da entrada deverá remeter	- Eliminação de passos desnecessários -Padronização do processo utilizando da página de acesso do “Edital 03 SINTER 2020 – <i>Outgoing</i> ” como referencial.	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.

sempre ao edital							
Padronizar o processo de inscrição via menu <b>“Alunos da UFSC no “link” “Inscrições de estudantes da UFSC”</b> , conforme item 7.2.1.2.2	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024	Site da SINTER	Diminuição de dois passos do processo -Padronização do processo independentemente da entrada deverá remeter sempre ao edital	dois	- Eliminação de passos obsoletos -Padronização do processo a partindo da página de acesso ao Edital	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.
Padronizar o processo de inscrição presente no edital <b>“item 2.2 DAS INSCRIÇÕES”</b> , conforme item 7.2.1.2.3	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024	Site da SINTER	Eliminação das instruções contidas no item 2.2 do Edital.	das	- Eliminação do item 2.2 “DAS INSCRIÇÕES” do Edital -Indicação direta e única para o <i>“link”</i> da inscrição.	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.
Padronizar o processo de inscrição via menu <b>“Sobre intercâmbio para estudante da UFSC”</b> , conforme item	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais	Potencial para ser implantado no interstício	Site da SINTER	- Diminuição de dois passos do processo - Padronização do processo	dois	- Eliminação de passos obsoletos -Padronização do processo a partir da página de acesso ao	O tempo do servidor responsável pela atualização



7.2.1.2.4	- Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	de 2020 a 2024	independentemente e da entrada deverá remeter sempre ao edital	edital.	dos dados.	
Padronizar a duplicidade de informações	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024	Site da SINTER	- Padronização do processo incluindo uma única entrada, evitando duplicação de informações.	- Direcionamento da informação -Como sugestão a adoção de novo menu, incluindo uma única entrada, para cada tipo de informação.	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.
<b>“Pré-requisito para participar”</b> conforme item 7.2.1.2.5.						
<b>a)“Pré-requisitos para participar”</b>						
<b>b) “Informações e documentos para alunos participantes”.</b>						
SUPORTE TÉCNICO						
O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto (How Much)
- Efetuar frequentemente “teste” no processo de inscrição no programa	- Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo) - Setor de Tecnologia da	Quando da divulgação de cada novo edital	Site da SINTER	- Permitir a conferência do processo.	Solicitação de usuário e senha junto a (SETIC) para “teste” ou simulação do	O tempo do servidor responsável pela

<p>“outgoing” para identificar possíveis inconsistências. (Processo inexistente no momento).</p>	<p>Informação da UFSC</p>	<p>do programa.</p>	<p>processo de inscrição.</p>	<p>de atualização dos dados.</p>	
<p>- Implementar de exemplos de preenchimento da data no campo data limite para envio de documentos. Item 7.1.3.1</p>	<p>- Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo) - Setor de Tecnologia da Informação da UFSC</p>	<p>Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024</p>	<p>Site da SINTER</p>	<p>- Agilizar o processo de inscrição</p>	<p>- Inclusão de modelos de servidor responsável pela atualização dos dados.</p>
<p>- Implementar inclusão de um contador de caracteres faltantes no item 7.1.3.2</p>	<p>- Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo) - Setor de Tecnologia da Informação da UFSC</p>	<p>Potencial para ser implantado no interstício de 2020 a 2024</p>	<p>Site da SINTER</p>	<p>- Agilizar o processo de inscrição</p>	<p>- Inclusão de contador de caracteres de servidor responsável pela atualização dos dados.</p>
<p>- Implementar “bookmarkers” em todas as páginas, remetendo o aluno</p>	<p>- Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo) - Setor de Tecnologia da</p>	<p>Potencial para ser implantado no</p>	<p>Site da SINTER</p>	<p>- Facilitar a informação de erro apresentada na página.</p>	<p>- Implementação de “bookmarkers” que remetem o aluno diretamente ao servidor responsável pela</p>

diretamente ao responsável informando o erro constante na página, item 7.1.3.3	Informação da UFSC	interstício de 2020 a 2024	responsável pelo suporte técnico	atualização dos dados.		
COMUNICAÇÃO						
O que (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por que (Why)	Como (How)	Quanto (How Much)
- Implementar comunicado ao aluno sobre status constantes na sua inscrição. Item 7.1.4.1	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio Administrativo).	A qualquer momento a critério da SINTER	Site da SINTER	-Manter o aluno informado (automaticamente) do status da sua inscrição.	- Envio de comunicado a cada estágio do processo de inscrição, permitindo ao aluno a atualização constante.	O tempo do servidor responsável pela atualização dos dados.
- Implementar comunicado diário ao coordenador(a) de Curso para que efetue a confirmação da inscrição. Item 7.1.4.2	- Criar Comissão da SINTER para estudo e para a tomada de decisão em relação ao tema. - Coordenadoria de Programas Internacionais - Responsável pelo suporte técnico (Coordenadoria de Apoio	A qualquer momento a critério da SINTER	Site da SINTER	- Maximizar a informação	-Envio do comunicado diário, até que o Coordenador(a) do curso aprove ou não a solicitação.	O tempo do servidor responsável para atualização dos dados

Administrativo).

Fonte: Dados do Autor, 2021

Os dados apresentados são resultado da Análise Estratégica do Mapeamento de Processos e da Análise das Melhorias a serem sugeridos para a Secretaria de Relações Internacionais da UFSC SINTER.

Em resumo, pela análise do Plano de Ação proposto é possível depreender que o processo de internacionalização da UFSC está bastante evoluído, no sentido em que apenas ajustes pontuais são necessários para o melhoramento dos processos atuais. Apesar de apresentar necessidades de melhorias, isto não implica que o processo seja falho, muito pelo contrário, foi identificado que o processo de internacionalização tipo “*outbound*”, apesar de não contar com documentação escrita, apresenta alto grau de rotinização, pois, está intrínseco nos trabalhos dos membros da Secretaria de Relações Internacionais da UFSC.

Sob esta perspectiva, os próprios membros do setor eram responsáveis pela execução das atividades e concomitantemente, detinham o conhecimento dos processos envolvidos. Sendo assim, o trabalho de mapeamento permitiu que tais processos fossem formalizados e documentados. Por sua vez, pode-se inferir que o processo de internacionalização da UFSC, conforme mencionado no Plano de Desenvolvimento Institucional, está já enraizado em sua realidade cotidiana, porém, ainda carece de maior documentação ou formalização para que seja dada transparência e clareza aos processos envolvidos.

Uma vez concluídos o mapeamento de processos e Manual de Procedimentos, é possível depreender que os principais pontos de melhoria mapeados (padronização, suporte técnico e comunicação) podem ser implementados a partir da atuação da SINTER, isto é, não há a necessidade de reorganização da atuação da SINTER – especificamente o processo de “*outbound*” – em relação aos outros departamentos e/ou setores da UFSC. No máximo, para implantação de melhorias será necessário o apoio da área de Tecnologia da Informação da UFSC para efetivar alterações no website da SINTER. Por isso, é possível avaliar que o processo de internacionalização

“*outbound*” apresenta alto grau de maturidade, pois não requer intervenção entre outros setores da UFSC.

Apesar de não fazer parte do escopo desta pesquisa, o resultado desta possibilita outras inferências quanto à evolução do processo de internacionalização da UFSC. Embora não se tenha um quadro geral de todos os processos envolvidos na internacionalização, sob a ótica do que se pode constatar com os processos de internacionalização do tipo “*outbound*”, a internacionalização da UFSC, sob a forma de atividades organizacionais, está implantada com relativo sucesso, faltando apenas a documentação destes processos. Tal atividade viabiliza não somente a transparência de todo o processo, mas também, permitiria que eventuais necessidades de correção ou melhoria possam ser analisadas.

Por outro lado, conforme apontam Bergue (2011), Pontes (2019) e Villela (2000), por mais que os processos já estejam rotinizados, para que uma organização, para que esta se mantenha eficiente, é necessário um constante trabalho de atualização, racionalização e otimização dos processos. Nesse sentido, esta pesquisa permitiu que, uma vez mapeados, os processos de internacionalização “*outbound*” podem ser transparentes para toda a comunidade universitária e permite aos gestores uma visão ampla do fluxo de atividades. Já em relação ao Manual de Procedimentos, esta se coloca no escopo de atuação da atividade de mapeamento, pois somente o documento final do mapa de processos não seria suficiente para expor a constante necessidade de otimização e racionalização a que as organizações devem se voltar para se manterem eficientes.

Salienta-se, que este Plano de Ação das Melhorias no Processo de Internacionalização “*Outbound*” é o resultado das Análises e do Mapeamento do referido Processo, no qual se espera poder contribuir para que a equipe da SINTER, especificamente os servidores e estagiários que desenvolvem suas atividades no setor de “Intercâmbio de Alunos da UFSC “*Outgoing*”, mesmo com uma equipe reduzida, apresentam um padrão de excelência, que se

reflete na instituição e em sua classificação entre as melhores Universidades do Brasil e da América Latina.

Finalmente, foi possível perceber que há alinhamento entre os resultados encontrados e o referencial teórico desta pesquisa, sendo possível o avanço para que o serviço público prestado vise à excelência.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de chegar nas Considerações Finais, discorreu-se durante esta dissertação acerca do que se pretendia executar e aqui se apresenta efetivamente o que se executou.

Nos Procedimentos Metodológicos, explicitados no Capítulo 2, os autores bem como suas teorias foram preciosos para a compreensão da estrutura da pesquisa, não somente metodológica, mas também no que diz respeito aos procedimentos e técnicas empregadas na condução destas obras.

No capítulo 3 discorreu-se sobre a origem internacional das universidades, fato evidenciado quando apresenta-se o conceito de “peregrino acadêmico” De Witt, (2002). Abordou-se conceitos de internacionalização e a diferenciação entre internacionalização e globalização. Foram descritos, mesmo que brevemente, os modelos de internacionalização mais conhecidos como o de (NEAVE, 1992) o de (VAN DER WENDE, 1996) o de (RUDZKI, 1998), mas o que utilizou-se para embasar esta pesquisa foi o desenvolvimento por (KNIGHT, 1994). Outro tema abordado foi o do Ensino Superior como o conhecemos hoje, suas origens na América Latina e no Brasil, bem como as Políticas Públicas de Internacionalização para o Ensino Superior brasileiro.

A teorização sobre o tema internacionalização foi apresentada no Capítulo 4, bem como os principais pensadores sobre o assunto, destacando-se alguns autores, que devido a sua dedicação e empenho no desenvolvimento de teorias sobre o tema internacionalização, vem paulatinamente se destacando no cenário nacional e internacional, dado principalmente por sua relevância na construção do conhecimento e de um mundo mais consciente, das diferenças entre as nações. Apregoa-se, portanto, o quão salutar são estas diferenças, proporcionando não somente a construção do conhecimento, mas também as relações humanas entre as nações envolvidas. Neste contexto, destacam-se os autores Knight, De Wit,



Treichler, Sebastián, Stallivieri, Miura, Laus, entre tantos pensadores dedicados ao tema da internacionalização e seus desdobramentos.

Neste mesmo ritmo de trabalho, desenvolveu-se o tema Mobilidade Acadêmica, complementar e até transversal em relação à internacionalização, desenvolveu-se inclusive uma teoria que a Mobilidade Acadêmica é a parte mais visível da internacionalização, mas não é a única, abrindo-se possibilidade para novos campos de desenvolvimento de trabalhos científicos.

A instituição da pesquisa, Universidade Federal de Santa Catarina, foco desta dissertação, apresenta-se no Capítulo 5, juntamente com o setor da UFSC, responsável pela internacionalização em nível institucional, assim a Secretaria de Relações Internacionais SINTER, destaca-se no contexto da internacionalização da UFSC.

No Capítulo 6 apresenta-se o Mapeamento dos Processos do **“Programa de Intercâmbio ‘Outbound’**”, tema que inspirou o desenvolvimento desta dissertação. No decorrer deste capítulo são apresentadas as teorias e os teóricos do tema, bem como realizou-se o Mapeamento dos Processos.

Com os subsídios obtidos neste capítulo, somando-se às contribuições dos capítulos anteriores, atingiu-se os objetivos da pesquisa, ou seja, foi possível propor diretrizes para o aperfeiçoamento na Gestão dos Processos de Mobilidade Acadêmica *“Outbound”* na Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, bem como, conheceu-se os processos praticados para a Mobilidade Acadêmica *“Outbound”* na SINTER, comparou-se os processos identificados para a Mobilidade Acadêmica *“Outbound”* na SINTER, utilizando os preceitos teóricos da Gestão de Processos e apontou-se aperfeiçoamentos na Gestão de Processos da Mobilidade Acadêmica *“Outbound”* na SINTER, que por sua vez resultaram na criação do Plano de Melhorias para o Programa de Intercâmbio *“Outbound”* SINTER.

Com o decorrer das atividades, respondeu-se à pergunta norteadora desta dissertação **“como os processos de Mobilidade Acadêmica do tipo**

**“Outbound” dos discentes da graduação são realizados na Universidade Federal de Santa Catarina?”.**

Além disso, os objetivos da pesquisa foram cumpridos com o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, em atendimento ao objetivo geral definido para esta dissertação foi possível analisar os Processos de Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O desenho final dos processos mapeados e o plano de ação de melhoria podem ser vistos na Figura 18 e no Quadro 1, respectivamente. Já em relação ao cumprimento dos objetivos específicos, pode-se aferir:

- a) Pelo cumprimento do primeiro objetivo específico, que consistia na fase de compreensão dos processos envolvidos com a atividade de internacionalização do tipo “*outbound*” da SINTER. Sendo que para esta etapa, foram utilizados dois instrumentos importantes que auxiliaram na compreensão da realidade organizacional, que foram: as entrevistas semiestruturadas e os questionários. Ambos instrumentos de coleta de dados, permitiram que se pudesse captar o máximo possível da realidade do ambiente de pesquisa relacionados às atividades e aos processos de internacionalização do tipo “*outbound*”;
- b) Pelo cumprimento do segundo objetivo específico, que visava mapear e desenhar os processos envolvidos na internacionalização do tipo “*outbound*”. Por meio do uso de ferramenta computacional específica para desenho de processos, o Bizagi, foi possível desenhar o mapa de processos. O resultado importante do cumprimento deste objetivo específico é que foi a primeira vez que se mapeou e se desenhou os processos de internacionalização do tipo “*outbound*” na SINTER;
- c) Pelo cumprimento do terceiro objetivo específico, que objetivava elaborar um plano de ações de melhorias. Por meio do mapeamento de processos foi possível definir um conjunto de

medidas que, se implementadas, podem melhorar o desempenho do processo de internacionalização do tipo "*outbound*". O resultado mais importante do cumprimento deste objetivo específico foi demonstrar a viabilidade de se utilizar os métodos de mapeamento de processos para mapear os processos de internacionalização. Uma vez mapeados, estes podem passar por um processo de investigação que poderá resultar em novas medidas de melhoria.

Ao findar esta dissertação verificou-se que o Mapeamento de Processos, assim como o Ciclo da Internacionalização proposto por Knight, foram ferramentas imprescindíveis para a realização desta. Cabe salientar que ambas ferramentas permitem reiniciar o processo de qualquer ponto. Ao se aplicar o Ciclo da Internacionalização proposto pela autora, verificou-se que o Mapeamento de Processo é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para complementar este Ciclo:

1) A conscientização pode ser observada ao se tomar ciência do problema, criando ações para a sua resolução, como por exemplo, a criação do Comitê de Internacionalização da UFSC, responsável pela discussão e elaboração de estratégias que visam incentivar a internacionalização da instituição. Por ter participação das Pró-Reitorias e Secretarias da Instituição, através dos seus representantes, o Comitê permite que o tema seja levado a toda a instituição, em sistema de rede de relacionamentos em escala hierárquica.

2) O comprometimento pode ser observado com a liberação de recursos para que a SINTER desenvolva atividade de disseminação da internacionalização, citando como exemplo a implementação da língua estrangeira como critério para contratação de pessoal via concurso público;

3) O planejamento preconizado por Knight, pode ser observado nas ações, tanto macro, como a criação do Comitê de Internacionalização, quanto micro, nas ações que preconizam a participação de outros departamentos da instituição, como por exemplo o Departamento de Língua e Literatura

Estrangeiras (DLLE), oferecendo cursos de línguas, mantendo-se empenhado no aumento de vagas (presenciais ou virtuais) ampliando o acesso à línguas estrangeiras;

4) A operacionalização está focada na busca pelas pessoas ou órgãos, a fim de operacionalizar mudanças necessárias para alcançar os objetivos propostos. Um exemplo é a busca pela cooperação com a (SETIC), com o apoio da SINTER. Outra forma é a realização de estudos provenientes dos níveis de graduação e principalmente da pós-graduação, caso deste estudo, que focou sua pesquisa no Mapeamento do Processo de Mobilidade Acadêmica “*Outgoing*”, visando à melhoria deste processo. Com esta operacionalização, o presente estudo foi capaz de verificar ainda as inconsistências contidas no Programa de Intercâmbio “*Outgoing*”, bem como desenvolveu um “Manual de boas práticas” e que ao findar desta pesquisa será entregue à SINTER para que decida por sua implementação ou não. A entrega do “Manual de boas práticas” tem a intenção de nortear as ações a serem implementadas no Processo de Mobilidade Acadêmica “*Outgoing*”, de tal forma que seja possível tornar mais fluido este processo. A SINTER ao oficializar o Plano de Institucionalização da Internacionalização, estabeleceu que está pronta para a busca de melhorias;

5) Quanto a revisão, é importante que seja uma prática constantemente, pois revisar os procedimentos e testá-los, tem como princípio norteador, o retorno ao ponto que se fizer necessário, buscando soluções. Ter clareza dos objetivos é fundamental na observação do que não está bom. Novamente o presente estudo é um exemplo de como a revisão deve ocorrer dentro do Ciclo da Internacionalização de Knight.

6) Quanto ao critério reforço, a SINTER tem participação em diversas publicações oficiais em inglês, tal como:

- Apresentação da UFSC em inglês;
- Catálogo da UFSC em inglês;
- Glossário de tradução português/inglês;
- Guia de redação em inglês.

- Sendo a criação dos agentes de internacionalização a ação mais relevante, pois permite levar a internacionalização aos campi de Araranguá, Curitiba, Blumenau e Joinville.

O Plano de Melhoria para o Programa de Intercâmbio “*Outbound*”, que utilizou a ferramenta (5W2H), desenvolveu critérios de desempenho específicos para a avaliação do processo analisado nesta dissertação, que de tão específico, não havia referencial teórico na literatura. Dessa forma, a criação destes critérios, quiçá possa tornar-se referencial, ampliando a literatura sobre o tema, além de disponibilizar um Manual de Boas Práticas para o Programa de Intercâmbio “*Outgoing*” e possibilitando outros trabalhos acadêmicos em seus diversos níveis, tais como: graduação e pós-graduação, com dissertações e teses.

Além disso, o desenvolvimento desta pesquisa ampliou a compreensão sobre o tema, abrindo um leque de oportunidades para pesquisas relacionadas à SINTER. Em Mapeamento de Processos, pode-se citar:

- Análise e Mapeamento dos Processos de Acordos Internacionais;
- Análise e Mapeamento dos Processos das outras categorias de intercâmbio, desenvolvidas na SINTER;
- Análise e Mapeamento dos Processos “*Inbound*”;
- Análise e Mapeamento dos Processos de Internacionalização “*At home*”.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO MARIN, R. E; BRASIL, W. Internacionalização da educação superior no Brasil. **Relatório final**. Belém: Associação de Universidades Amazônicas (UNAMAZ), 2004. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139900>. Acesso em: 18 mar. 2020.

ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Escola Nacional de Administração Pública-ENAP, v. 51, N 4 (out. – dez.) 2000, p. 5 – 60. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/334/340>. Acesso em: 15 jul. 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ALTBACH, Philip G. Perspectives on Internationalizing Higher Education. **International Higher Education**, nº 27, Spring 2002. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/6975/6192>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ALTBACH, Philip G. Knowledge and Education as International Commodities: The Collapse of the Common Good. **International Higher Education**. Boston. Summer 2002. Nº 28, p. 2-5. Disponível em: <http://www.heart-resources.org/wp-content/uploads/2015/10/Knowledge-and-Education-as-International-Commodities.pdf> Acesso em: 14 dez. 2019.

ALTBACH, Philip G. Globalisation and the University: Myths and Realities in an Unequal World. **Tertiary Education and Management**. 10, 3–25. 2004. Disponível em: <https://people.utm.my/sanitah/files/2016/02/Globalisation-and-the-university-Myths-and-realities-in-an-unequal-world.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ALTBACH, Philip G; Knight, Jane. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. **Journal of Studies in International Education**, 2007. Disponível em: 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>. Acesso em: 14 nov. 2019.

ALTBACH, Philip G.; DE WIT, Hans. Internationalization and Global Tension: Lessons from History. **International Higher Education**, [s.l.], n. 81, p. 2-4, 1 maio 2015. Boston College University Libraries. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8726/7850>. Acesso em: 14 nov. 2019.

ALTBACH, Philip G; SALMI, Jamil (Editores) El camino hacia la excelencia académica. La constitución de universidades de investigación de rango

mundial. Copyright para la edición española. **Ediciones Gondo:** [Washington, D.C.] 2013. (The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank). Colección Banco Mundial. Disponível em: [https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2357/Road%20to%20Academic%20Excellence\\_Spanish\\_updated.pdf?sequence=16&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2357/Road%20to%20Academic%20Excellence_Spanish_updated.pdf?sequence=16&isAllowed=y). Acesso em: 20 maio 2020.

ALTBACH, Philip G; REISBERG, Liz; RUMBLEY, Laura E. Trends in global higher education: tracking an academic revolution; executive summary. **A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education.** 2009. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183168>. Acesso em: 10 jan.2020

ARAÚJO FILHO, Targino de. Repensando o Ensino Superior Privado no Brasil. Ensino Superior Internacional (**International Higher Education**). Número 94: Verão 2018. The Boston College Center For International Higher Education (tradução e distribuição no Brasil: Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP). Disponível em: <https://t6b6g4f6.stackpathcdn.com/wp-content/uploads/2018/07/boletim-boston94.pdf>. Acesso em: 20 de jun.2020.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – BRASIL (ABPM BRASIL). BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0.** Association of Business Process Management Professionals, 2013. Disponível em: [http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf). Acesso em: 2 set. 2019.



BELMIRO, T. R; RECHE, J. R. F. O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom. **RAdm.**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 260-272, 2004.

Disponível em:  
file:///C:/Users/80641296991/Downloads/Belmiro\_Reche\_2003\_O-desafio-de-uma-gestao-por-pr\_16735%20(3).pdf. Acesso em: 2 out. 2019.

BARREYRO, Gladys Beatriz. Educação superior, internacionalização e qualidade: AHELO: ENADE global ou PISA da educação superior? **37ª Reunião Nacional da ANPEd** – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis. Disponível em:  
<http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt11-4238.pdf>. Acesso em: 15 jun, 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BOUTIN, Aldimara Catarina Brito Delabona; SILVA, Karen Ruppel da. As reformas educacionais na Era Vargas e a distinção entre o trabalho manual e o intelectual. **Educere**. Paraná, 2015. Disponível em:  
[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/18721\\_9811.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/18721_9811.pdf). Acesso em: 2 set. 2019.

BORTOLANZA, J. Trajetória de ensino superior brasileiro: uma busca de origem até a atualidade. **Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidad Nacional de Mar Del Plata**: Argentina, 2017. Disponível em:  
[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181204/101\\_00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181204/101_00125.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 2 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 11.530, de 18 de Março de 1915. **Reorganiza o ensino secundário e o superior na República**. Rio de Janeiro. 1915. Disponível

em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-11530-18-marco-1915-522019-republicacao-97760-pe.html>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG (2011-2020)**. Coordenação de Pessoal de Nível Superior. – Brasília, DF: CAPES, 2010. Vol. 1. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>. Acesso em: 05 mar.2020.

BRASIL. Lei nº9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília- DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 3 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI: diretrizes para elaboração**. Brasília: MEC/SESu, jun. 2004. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/diretrizes-mec-para-elaboracao-pdi.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2020.

BUARQUE, Cristovan. **A UNIVERSIDADE NA ENCRUZILHADA**. Brasília: UNESCO, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/palestra6.pdf>. Acesso em: 2 set. 2019.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. [et al.]. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Volume 2. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/181218\\_avaliao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_vol2\\_guia\\_expost.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/181218_avaliao_de_politicas_publicas_vol2_guia_expost.pdf). Acesso em: 15 jul.2020.

CASTRO, Alda Araújo; CABRAL NETO, Antônio. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**. Lisboa, n. 21, p. 69-96, 2012.

Disponível em:

<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/3082>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CHAUÍ, Mariliena de Souza. A universidade pública sob nova perspectiva. In: Revista brasileira de educação, p. 05-15, **Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd**, Poços de Caldas, MG, outubro, 2003.

CENERINO, A; SILVA, O. H. A cooperação Internacional e o Processo de Internacionalização das Universidades Estaduais do Paraná. **Anais XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins (ANPAD)**, Rio de Janeiro, 2008, p. 1-16.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B801.pdf>. Acesso em: 15 jun, 2020.

COGAN, S. **Activity Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CLUNE, Willian H. Law and public policy: map of an area. Southern California Interdisciplinary. **Law Journal**. Spring, 1993. v. 2, p. 1, 1993. Disponível em: [https://www.law.ua.edu/resources/assignments/attachments/2018-08-14\\_15-37-38\\_Law\\_and\\_Public\\_Policy\\_Horwitz\\_attach2.pdf](https://www.law.ua.edu/resources/assignments/attachments/2018-08-14_15-37-38_Law_and_Public_Policy_Horwitz_attach2.pdf). Acesso em: 15 jul.2020.

COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias Souza (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

COLLE, Alexandre Bittencourt; CARVALHO, Fernando Luz. Mapeamento de processo como caminho ótimo para gestão pública universitária visando à padronização de edital de seleção em uma pós-graduação. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 15, 2015, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Argentina: INPEAU; UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181129>. Acesso em: 05 maio 2020.

BECK, Gabriela G. de Lima; MATOS, Roberta; COLLE, Alexandre Bittencourt. Avaliação do aprimoramento do processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional de uma universidade pública federal. *In: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidade e desenvolvimento sustentável. Desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*. Florianópolis, **INPEAU; UFSC**, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201934/101\\_00163.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201934/101_00163.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 02 jan. 2020.

COX, Pamela. Prólogo. *In: DE WIT, Johannes Wilhelmus Maria "Hans"; JARAMILLO, Cristina; GARCEL-ÁVILA, Jocelyne; KNIGHT, Jane. Educación Superior en América Latina. La dimensión Internacional*. Banco Mundial/Mayol Ediciones S.A. Bogotá: Colômbia. 2005. Disponível em: [http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1\\_higher\\_education\\_in\\_latin\\_america.pdf](http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1_higher_education_in_latin_america.pdf). Acesso em: 05 ago. 2020.

DALE, Roger. Globalização e educação: demonstrando a existência de uma "Cultura Educacional Mundial Comum" ou localizando uma "Agenda Globalmente Estruturada para a Educação"? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 423-460, Aug. 2004

. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 29 abr. 2020.

DATZ, D. **Contribuição ao Estudo dos Custos Operacionais em Terminais Intermodais de Contêineres**. Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, (RJ) Brasil: 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, M. R; WECKLER, D. A. **A Practical Guide to Organization Design**. Crisp Pub. Los Altos. 1996.

DAVIES, John, L. Devoping a Strategy for Internacionalization in Universitie: Towards a Conceptual Framework. *In*: KLASERK, C. B. Bridges to the Future: Strategies for Internalizing Higher Education. **Association of International Education Administrators**, Southern Illinois University at Carbondale. USA. 1992.

DAVIES, John, L. **The revolucion in teaching and Learning in Higher Education: The Challenes and Implications for the Relatively Traditional University**. Higher Educacion in Europe, vol. XXVI, nº4, 2001.

DAVIES, John L. Internacional Reviews. *In*: SMOUT, Michael. Internationalisation and Quality in South African Universities. **Sauth African Universities Vice-Chancellors Association**, 2003.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p. 15-41.

DE MELLO, Ana Emília N. Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2008. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). Disponível em: <https://saturno.unifei.edu.br/bim/0034092.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.

DE WIT, Johannes Wilhelmus Maria “Hans”. **Millenium**.3, n. 11, p. 11-9, 1998.

DE WIT, Johannes Wilhelmus Maria “Hans”. **Internationalization of higher education in the United States and Europe**. PhD Thesis. Iniversity fo Amisterdam. Faculty of Humanities – Amisterdam Institute of Humanities Reserach (AIHR) 2001. Disponível em: [https://pure.uva.nl/ws/files/3024686/11292\\_UBA002000438\\_09.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/3024686/11292_UBA002000438_09.pdf).

DE WIT, Johannes Wilhelmus Maria “Hans”; JARAMILLO, Cristina; GARCEL-ÁVILA, Jocelyne; KNIGHT, Jane. **Educación Superior em América Latina. La dimensión Internacional**. Banco Mundial/Mayol Ediciones S.A. Bogotá: Colômbia. 2005. Disponível em: [http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1\\_higher\\_education\\_in\\_latin\\_america.pdf](http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1_higher_education_in_latin_america.pdf). Acesso em: 05 ago. 2020.

DE WIT, Johannes Wilhelmus Maria “Hans”. **European higher education in the world Communication from the Commission to the European Parliament**, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. Brussels, 2013 [11 jul].

[https://www.em-a.eu/fileadmin/content/Promo/Erasmus\\_\\_in\\_the\\_world\\_layouted.pdf](https://www.em-a.eu/fileadmin/content/Promo/Erasmus__in_the_world_layouted.pdf). Acesso em: 05 maio 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo; SOUSA, Jonilto Costa; VIEIRA, Cecília Cândida Frasso. Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, [S.l.], p. 334-349, apr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10069>. Acesso em: 11 maio 2020.

DIAS SOBRINHO, José. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado**: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

DIAS SOBRINHO, José. **O Processo de Bolonha**. ETD - Educação Temática Digital, 9, 107-132. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/730/745>. Acesso em: 23 mar. 2020.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223- 1245, out./dez. 2010.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Institucional na Perspectiva da Integração. *In*: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo I. (Orgs.). **Universidade desconstruída**: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000. p. 95-112.

DOS SANTOS VIANA; DOS SANTOS, E. G.; CIRILLO, L. C.; DOS SANTOS, J. P.; e JUNGER A. P. Aplicando ferramentas da qualidade na resolução de

problemas em uma indústria de embalagens plásticas flexíveis. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 6, n. 1, p. e611-e611, 2015.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUMAS, M. et. al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer. 2013.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior. Universidade de São Paulo, 2003.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**. [S.l.: s.n.], 1995. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/241769505/Understanding-Public-Policy-by-Thomas-Dye>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 17 jun. 2019.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **A Idade Média: O nascimento do Ocidente**. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

FRANKLIN, Luiza Amália; ZUIN, Débora Carneiro; EMMENDOERFER, Magnus. Processo de internacionalização do ensino superior e mobilidade acadêmica: implicações para a gestão universitária no Brasil. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 4, n. 1, p. 130-151, 9 jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650831/16977>. Acesso em: 12 abr. 2020.



Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBALIZAÇÃO. *In*: Morossini, Marília Costa. (Editora – Chefe). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**: Glossário- vol. 2. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). 2006. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/Enciclop%C3%A9dia+de+pedagogia+universit%C3%A1ria+gloss%C3%A1rio+vol+2/b9d6f55d-1780-46ef-819a-cdc81ceeac39?version=1.1>. Acesso em: 20 abr.2020.

GOMES, Eustáquio. País tem história universitária tardia. **Jornal da UNICAMP**. Campinas: nº 191 – Ano XVII, 23 – 29 set. 2002 - p. 1-13. Disponível em: [https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/setembro2002/unihoje\\_ju191pag7a.html](https://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/setembro2002/unihoje_ju191pag7a.html) Acesso em: 23 mar. 2020.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 2 set. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE** - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901997000300003.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000300003.pdf). Acesso em: 2 set. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**. São Paulo, vol. 40, nº 1, pp 6-19. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Um Novo O&M para Recuperar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio-jun. 1995.

GONÇALVES, Roberto Birch; STALLIVIERI, Luciane. Novas Propostas Pedagógicas para o Desenvolvimento de Disciplinas Ministradas em Línguas Estrangeiras nas Salas de Aula Multiculturais. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, p. 130 - 142, abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p130>. Acesso em: 23 mar. 2020.

GRAY, David E. **Pesquisa no Mundo Real**. Editora Penso-Armed. 2º ed.: Porto Alegre, 2012.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando os processos empresarias: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, M. E CHAMPY, J. **Reengenharia: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

HERINGER. Flávio Roberto de Almeida. **Quantas políticas públicas há no Brasil? O problema da imprecisão conceitual para a avaliação de políticas**

públicas. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação lato sensu) – Senado Federal Instituto Legislativo Brasileiro-ILB, 2018. Brasília, DF. 2018. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/555174>. Acesso em: 15 jul.2020.

HUDZIK, John K. Changing paradigm and practice for higher education internationalisation. *In*: WIT, Hans de. **An Introduction to Higher Education Internationalisation**. Milan: Vita e Pensiero, 2013. Cap. 1. p. 13-46. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.905.8413&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.

IANNI, Octavio. **Globalização**: novo paradigma das ciências sociais. *Estud. av.*, São Paulo , v. 8, n. 21, p. 147-163, Aug. 1994 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141994000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141994000200009&lng=en&nrm=iso). Access on 28 Apr. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0103-40141994000200009>.

INTERCAMBISTA. *In*: **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. Lisboa (PT), 2008-2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/intercambista>. Acesso em 20 jun. 2020.

INTERNATIONAL (OR INTERNATIONALLY MOBILE) STUDENTS. *In*: Institute of International Educationa (IIE). **Terminology**. Project Atlas. Disponível em: <https://www.iie.org/Research-and-Insights/Project-Atlas/Terminology>. Acesso em: 18 set. 2019.

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. *In*: Morossini, Marília Costa. (Editora – Chefe). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**: Glossário - vol .2. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). 2006. Disponível em:

<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/Enciclop%C3%A9dia+de+pedagogia+universit%C3%A1ria+gloss%C3%A1rio+vol+2/b9d6f55d-1780-46ef-819a-cdc81ceeac39?version=1.1>. Acesso em: 20 abr.2020.

JENKINS, Willian Leuan. Policy Analysis: **A Political and Organizational Perspective**, New York, St. Martin's Press.1978.

KILLICK, David. Seeing ourselves in the world: Developing global citizenship through international mobility and campus community. **Journal of Studies in International Education**, v. 16, n. 4, 2012. Disponível em:[https://www.researchgate.net/publication/260830096\\_Killick\\_D\\_2012\\_Seeing-Ourselves-in-the-World\\_Developing\\_Global\\_Citizenship\\_Through\\_International\\_Mobility\\_and\\_Campus\\_Community](https://www.researchgate.net/publication/260830096_Killick_D_2012_Seeing-Ourselves-in-the-World_Developing_Global_Citizenship_Through_International_Mobility_and_Campus_Community). Acesso em: 12 maio 2020.

KIPPER, L. M; ELLWANGER, M. C; JACOBS, G; NARA, E. O. B; FROZZA, R. **Gestão por processos**: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. Tecno-Lógica, 15(2), 89-99, 2011.

KIPPER, L. M; ELLWANGER, M. C; JACOBS, G; NARA, E. O. B; FROZZA, R. **Gestão por processos**: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. Tecno-Lógica, 15(2), 89-99, 2011.

KNIGHT, Jane Internationalization: management strategies and issues. **International Education Magazine**, v. 9, 1993.

KNIGHT, Jane. Internationalization: Elements and checkpoints (Research Monograph, No. 7). Ottawa, Canada: **Canadian Bureau for International Education**. 1994. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Acesso em: 05 maio 2020.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Internationalization of higher education: a conceptual framework. *In*: KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. (Ed.).

Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries. Amsterdam: **European Association for International Education**, 1997.

KNIGHT, Jane. Internationalisation de l'enseignement supérieur. *In*: KNIGHT, Jane; WITT, Hans de. *Qualite et Internationalisation de l'Enseignement Supérieur*, **OCDE**, 1999.

KNIGHT, Jane. Trade in higher education services: the implications of GATS. London: **Observatory on Borderless Higher Education**, 2002.

KNIGHT, Jane. Updated internationalization definition. **International Higher Education**, Ontário; Canadá, v. 33, p. 2-3, 2003. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7391/6588>. Acesso em: 20 dez. 2019.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.theglobalclass.org/uploads/2/1/5/0/21504478/rationale.pdf>. Acesso em: 01 set. 2019.

KNIGHT, Jane. An internationalization model: responding to new realities and challenges. *In*: DE WIT, Hans "*et al*". (Ed.). **Higher education in Latin America: the international dimension**. Washington, D.C.: The World Bank, 2005.

KNIGHT, Jane. Un Modelo de Internacionalización: Respuestas a nuevas realidades y retos. *In*: DE WIT, Johannes Hans; JARAMILLO, Cristina; GARCEL-ÁVILA, Jocelyne; KNIGHT, Jane. **Educación Superior em América Latina**. La dimensión Internacional. Banco Mundial/Mayol Ediciones S.A. Bogotá: Colômbia. 2005a. Disponível em:

[http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1\\_higher\\_education\\_in\\_latin\\_america.pdf](http://erasmusplusriesal.org/sites/default/files/3.1_higher_education_in_latin_america.pdf). Acesso em: 05 set. 2019.

KNIGHT, Jane. **Cross-border education**: not Just students on the move. *International Educator*, v. 15, n. 2, 2006. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-4512-3\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/1-4020-4512-3_7)Acesso em: 28 set. 2019.

KNIGHT, Jane. **Cross-border higher education**: Issues and implications for quality assurance and accreditation. *Higher education in the world*, 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/41784371.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

KNIGHT, Jane. **Double-and joint-degree programs**: Double benefits or double counting. *International Higher Education*, v. 55, n. Spring, p. 12-13, 2009. <http://dx.doi.org/10.1177/1028315315572899>. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/download/8423/7557>. Acesso em: 28 set. 2019.

KNIGHT, Jane. Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. **Research in Comparative and International Education**. Volume 7, Number 1, 2012a. p. 20-33. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/rcie.2012.7.1.20>. Acesso em: 10 abr. 2020.

KNIGHT, Jane. Cinco verdades a respeito da internacionalização. Home - Notícias- **International Higher Education. Ensino Superior** – Unicamp, Campinas (SP) 6 nov. 2012b. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/international-higher-education/cinco-verdades-a-respeito-da-internacionalizacao> Acesso em: 20 nov. 2019.

KNIGHT, Jane. **Five Truths about Internationalization**. *International Higher Education*, n. 69, p. 4-5, 25 Mar. 2015. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/8644>. Acesso em: 15 jan, 2020.

KNIGHT, Jane. Internationalization Brings Important Benefits as Well as Risks. **International Higher Education**, n. 46, 25 Mar. 2015a. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/7939/7090>. Acesso em: 15 jan, 2020.

KNIGHT, Jane. Moving from Soft Power to Knowledge Diplomacy. **International Higher Education**, n. 80, p. 8-9, 15 Mar. 2015b. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/6135>. Acesso em: 15 jan, 2020.

KNIGHT, Jane. Trade Creep: Implications of GATS for Higher Education Policy. **International Higher Education**, n. 28, 25 Mar. 2015c. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/6658>. Acessado em: 20 nov. 2019.

KNIGHT, Jane. International Universities: Misunderstandings and Emerging Models? **Journal Of Studies In International Education**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 107-121, 23 fev. 2015d. SAGE Publications. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315315572899?casa\\_token=dITq5hszGwoAAAAA:SRQtDX4hKz-3GMG-EdLg7ZllcbjMcz0AsCMAjZoR8prVv1nsKyF\\_W75IX8U5HO1yC03pYtrsL5t](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315315572899?casa_token=dITq5hszGwoAAAAA:SRQtDX4hKz-3GMG-EdLg7ZllcbjMcz0AsCMAjZoR8prVv1nsKyF_W75IX8U5HO1yC03pYtrsL5t). Acesso em: 15 jun. 2019.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. Internationalization of Higher Education: Past and Future. **International Higher Education**, n. 95, p. 2-4, 11 Sep. 2018.

Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/10715>.  
Acesso em: 14 maio 2020.

KNIGHT, Jane; MADDEN, M. International mobility of Canadian social sciences and humanities doctoral students. **Canadian Journal of Higher Education**, 2010. 40(2), 18–34. Disponível em: <https://journals.sfu.ca/cjhe/index.php/cjhe/article/view/1916/1936>. Acesso em: 01 maio 2020.

KULIGOVSKI, Crisciele; C.; ROBERT, A. W.; AZEREDO, C. M. O. D.; SETTI, J. A. P.; e AGUIAR, A. M. D. 5S and 5W2H Tools Applied to Research Laboratories: Experience from Instituto Carlos Chagas-FIOCRUZ/PR for Cell Culture Practices. *Brazilian Archives of Biology and Technology*, v. 64, p. e21200723, 2021.

LAUS, Sonia Pereira. **Internacionalização da educação superior**: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012. 332f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/sonia\\_pereira\\_tese\\_e\\_final.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/sonia_pereira_tese_e_final.pdf). Acesso em: 15 jun. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAUWERIER, Thibaut. Editorial. Quel développement pour quelle éducation? La vision des organisation internationales. *Education en débats: analyse comparée*, vol. 8, p. 43-58. 2017, Disponível em: <https://www.unige.ch/fapse/erdie/files/8815/0678/9696/Lauwerier2-EED8.pdf>. Acesso em: 11 maio 2020.



LEASK, Betty. Internationalisation of the curriculum and staff engagement: na introdtcion. *In*: DE WIT, Hans. **An Introduction to Higher Education Internationalisation**, Centre for Higher Education Internationalisation (CHEI), Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan, Italy, 2013. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.905.8413&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LEITE, Vitor de Campos. Implantação de um projeto de mapeamentos de processos para melhoria da qualidade de ima Instituição de ensino Superior. **Revista Tékhne e Lógos**, Botocatu, SP, v.3, n.1, março 2012. Disponível em: <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/124/112>. Acesso em: 15 jun, 2020.

LE GOFF, Jacques. **As raízes medievais da Europa**. 2 ed. São Paulo: Vozes, 2007.

LILLEY, Kathleen; BARKER, Michelle; HARRIS, Neil. Exploring the process of global citizen learning and the student mind-set. **Journal of Studies in International Education**, v. 19, n. 3, 2015, p. 225-245. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.848.9012&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. **Avaliação**, v. 14, n. 3, p. 583-610, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a04v14n3>. Acesso em: 18 mar. 2020.

LIMA, Manolita Correia; CONTEL, Fábio Betioli. Características atuais das políticas de internacionalização das instituições de educação superior no

Brasil. **Revista e-Curriculum**, PUCSP – SP, Volume 3, número 2, junho de 2008. Disponível em: <http://www.pucsp.br/ecurriculum>. Acesso em: 29 abr. 2020.

LIMA, Manolita Correia; RIEGEL, Viviane. Mobilidade acadêmica made in south: refletindo sobre as motivações de estudantes brasileiros e colombianos. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación* [en línea]. 2015, 8(16), 109-132. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281042327007>. Acesso em: 06 maio 2020.

LIMA, Kátia Regina de Souza. O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Rev. katálysis**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 86-94, June 2011 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802011000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802011000100010&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802011000100010>.

LINHARES, Roberto Cardoso. **Análise das precondições essenciais para a implementação da gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2012.

LUCE, Maria Beatriz; FAGUNDES, Caterine Vila; MEDIEL, Olga González. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 21, n. 2, p. 317-340, July 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772016000200317&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772016000200317&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 maio 2020.

LUNA, José Marcelo Freitas de; SEHNEM, Paulo Roberto. Erasmus e Ciência sem Fronteiras: considerações iniciais sobre mobilidade estudantil e política linguística. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 29, n. 3, ago. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/47215>. Acesso em: 13 maio 2020.

MAGALHÃES, A.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; IENDRIKE, H.; ARAUJO, R. M.; NUNES, V. T. Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação através da modelagem de processos de negócio em organizações. **Ciêntifico** (Faculdade Rui Barbosa), v. 1, p. 45-60, 2007.

MARIANO, Márcia Regina Curado Pereira. A educação da antiguidade aos nossos dias – em busca de indícios da origem das avaliações. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, 11. V 5, nº9 julho/dezembro 2012. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/2267>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Sistema de gestão orientada por processos** - SGOPP: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação. Florianópolis, 2007. 232 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PEPS5118.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MADEIRO, Ângela Tavares. **Financiamento de políticas públicas**, especificidade da Assistência Social: um estudo do FMAS. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Mestrado Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade, Fortaleza- CE, 2013. Disponível em:

[http://uece.br/politicasuece/dmdocuments/angela\\_madeiro.pdf](http://uece.br/politicasuece/dmdocuments/angela_madeiro.pdf). Acesso em: 15 jul. 2020.

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cir. Bras.**, São Paulo, v. 17, supl. 3, p. 04-06, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 jun. 2020.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de Caso: Uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. Universidade de São Paulo: São Paulo - Brasil, vol. 2, núm. 2, jan-abr, 2008, p. 8-18. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2352/235217215002.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

MARTINS, Vanessa; MONTAGUE, Alexandra; SILVA, Paulo Bessa da. Cooperação internacional para mobilidade estudantil: o caso da Umesp e da Zuyd. **Revista de Educação do Cogeime**. 2017: Edição especial comemorativa: 50 anos do Cogeime - 25 anos da Revista de Educação do Cogeime. Vol. 26, No 50. p. 49-69.

MASSARONI, Iracema Fernandes; SCAVARDA, Annibal José Roris Rodriguez. Gestão de Serviços em Bibliotecas Públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 1, p. 4-16, 2015

MATSUURA, Koïchiro. Foreword. *In*: KNIGHT, Jane. Higher Education Crossing Borders: **A Guide to the Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education**. The Commonwealth of Learning (COL): Vancouver/Canadá - UNESCO The Division of Higher Education: Paris/France, 2006. Disponível em:

<http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/208/GATS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MEYER JR., Victor. Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. *In*: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, Gazelas & Tigres** - novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MELO, Ana Emília Nascimento Salomon de. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: 2008.

MIRANDA, S. V de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 1, p. 97-112: 2014.

MIRANDA, José Alberto Antunes; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Revista Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v.22, n. 03, p. 589-613, nov. 2017

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MIURA, Irene Kazumi. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 365 f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/96/tde-03102006-135941/publico//TESELDIRENEMIURA.pdf>. Acesso em: 28 set. 2019.

MIURA, Irene Kazumi. O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO650.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2020.

MIZAEL, Glener Alvarenga; VILAS BOAS, Ana Alice, PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, Oct. 2013. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 Maio 2020.

MORIM, Gabriel Brito; FINARDI, Kyria Rebeca. Internacionalização do ensino superior e línguas estrangeiras: evidências de um estudo de caso nos níveis micro, meso e macro. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 22, n. 3, p. 614-632, Dec. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772017000300614&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772017000300614&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 10 jan. 2020.

MOROSSINI, Marília Costa. (Editora/Chefe). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário- vol.2**. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). 2006a. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/Enciclop%C3%A9dia+de+pedagogia+universit%C3%A1ria+gloss%C3%A1rio+vol+2/b9d6f55d-1780-46ef-819a-cdc81ceeac39?version=1.1>. Acesso em: 20 abr.2020.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior Conceitos e práticas. **Educar em Revista**, [S.l.], v. 22, n. 28, p. 107-124, dez. 2006b. Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/7614>. Acesso em: 04 maio 2020.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização do currículo: produção em organismos multilaterais. **Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 115-132, jan./abr. 2018. Disponível em:

<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/13090/pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Caio Rudá de. Do Studium Generale à educação superior globalizada: uma reflexão acerca da missão universitária. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, p. e2/ 1-23, fev. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/32784>. Acesso em: 11 abr. 2020.

PAIM, Antônio. A busca de um modelo universitário. *In*: SCHWARTZMAN, S. (Org.). **Universidade e Instituições Científicas no Rio de Janeiro**. Brasília: CNPq, 1982.

PAIM, Rafael. **Engenharia de Processos: Análise, do Referencial Teórico-Conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos**. Dissertação de M.Sc. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2002.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PLANO. *In*: Dicio, **Dicionário on-line de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/plano/>. Acesso em: 15 jul.2020.

PONTES, Andréia. Gestão por processos na administração pública: sua introdução no HU-UFSCar. **Blog administradores.com**. 28/02/2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-por-processos-na-administracao-publica-sua-introducao-no-hu-ufscar>. Acesso em: 20 jun. 2020.

PORCIDES, Luciane Munhoz. **Metodologia de modelagem de processos em recursos humanos: uma avaliação e sugestão de melhoria**. Florianópolis, 2003. 190 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PEPS4602-D.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020.

PROJETO. *In*: Dicio, **Dicionário on-line de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/projeto/>. Acesso em: 15 jul.2020.

PUBLIC POLICY. *In*: TURGEON, Jean; Jean-François. SAVARD. **Encyclopedic Dictionary of Public Administration**. 2012. Disponível em: [http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions\\_anglais/public\\_policy.pdf](http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_anglais/public_policy.pdf). Acesso em: 20 jul.2020.



RAIT, Robert. **Life in the medieval university**. Cambridge: Cambridge University Press, 1918. Disponível em: <https://warburg.sas.ac.uk/pdf/nbf55b2255508.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2020.

RASHDALL, Hastings. The Universities of Europe in the Middle Ages: Salerno, Bologna, Paris, **Oxford: Claredon Press**, 1895. v. 1. Disponível em: <https://archive.org/details/universitieseur00unkngoog>. Acesso em: 28 set. 2019.

REDEL, Giovana dos Santos. **Entrevista “Gestão de processos da mobilidade acadêmica “Outbound” na Universidade Federal de Santa Catarina**. WhatsApp. 22 jul. 2020. 09.05. 1 mensagem.

RICHARDSON, Robert Jarry. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

RODRIGUES, Icles. A UFSC na década de 1960: outras histórias... *In*: NECKEL, Roselane; KÜCHLER Alita Diana Corrêa. (Orgs). **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. – Florianópolis: UFSC, 2010.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROBERTSON, Susan L. O processo de Bolonha da Europa torna-se global: modelo, mercado, mobilidade, força intelectual ou estratégia para construção do Estado? **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 42, p. 407-422, Dec. 2009. Available from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782009000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782009000300002&lng=en&nrm=iso).  
<https://warburg.sas.ac.uk/pdf/nbf55b2255508.pdf>. Acesso em: 28 apr. 2020.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. "Learning to See", **The Lean Enterprise Institute**, MA, USA, 2000.

RUDZKI, Romuald Edward John. The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. **Higher Education**, 1995a.29: 421-441.

RUDZKI, Romuald Edward John. Internationalization of UK business schools: findings of a national survey. *In*: BLOK, P. **Policy and policy implementation in internationalisation of higher education**. (ed.) 1995 b.

RUDZKI, Romuald Edward John. **The strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice**. Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the School of Education. University of Newcastle upon Tyne, United Kingdom, 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa. The processes of globalization. **Eurozine**, 68/14, Dezembro. 2002. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/The%20processes%20of%20globalization%20in%20eurozine.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.

SANTOS, H. M; SANTANA, A. F; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. RESI, 11(1), 2012.

SANTOS, A. L; GIANDON, A; TURRA, F. A; Santos, A. D. Crítica ao processo de contratação de obras públicas no Brasil. **IX Encontro Nacional de Tecnologia do Meio Ambiente Construído**. Foz do Iguaçu: ENTAC, 2002.

SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da Universidade:** internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012. Disponível em:

<https://digitalis.uc.pt/pt->

[pt/livro/quarta\\_miss%C3%A3o\\_da\\_universidade\\_internacionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_universit%C3%A1ria\\_na\\_sociedade\\_do\\_conhecimento](https://digitalis.uc.pt/pt-). Acesso em: 11 mar. 2020.

SARAVIA, Enrique. Introdução à Teoria da política pública. *In:* SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). **Políticas Públicas**. Brasília: ENAP, 2006. vol. I. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3132/1/Coletanea\\_pp\\_v1.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3132/1/Coletanea_pp_v1.pdf). Acesso em: 05 mar.2020.

SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. Research methods for business students. 5. ed. England. 2009.

SAVIANI, D. A questão da reforma universitária. **Educação & Linguagem**, ano 7, nº 10, p. 42-67, 2004.

SCHWARTZMAN, Simon. A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. **Estud. av.**, São Paulo , v. 20, n. 56, p. 161-189, abr. 2006 . Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000100012&lng=pt&nrm=iso)

[40142006000100012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000100012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 19 mar. 2020.

<https://doi.org/10.1590/S0103-40142006000100012>.

SEBASTIÁN, Jesús. **Cooperación e internacionalización de las universidades**. Buenos Aires: Biblos, 2004. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=DfenAGFgfflC&pg=PA12&lpg=PA12&q=SEBASTI%C3%81N,+Jes%C3%BAs.+Cooperaci%C3%B3n+e+internacion>

alizaci%C3%B3n+de+las+universidades&source=bl&ots=zdl1l2N2pl&sig=ACfU3U1jMPd8ILZLpOM96AQAD7R52Ojxsg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi9qKPKqarqAhWsHbkGHY2WBBwQ6AEwBXoECA8QAQ#v=onepage&q=SEBASTI%C3%81N%2C%20Jes%C3%BAAs.%20Cooperaci%C3%B3n%20e%20internacionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20universidades&f=false Acesso em: 11 maio 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: Conceitos, Esquemas de Análises, Casos Práticos. 2ª ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO (SEGPLAN). Governo de Goiás. **Manual de modelagem de processos com Bizagi modeler**. Goiás, [2014].

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Missão, visão e valores**. Florianópolis, 2010. Disponível em:  
<https://sinter.ufsc.br/missao-visao-e-valores/f>. Acesso em: 19 maio 2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Regimento Interno**. Florianópolis, 2014. Disponível em:  
<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2009/10/Regimento-Interno-SINTER.pdf>. Acesso em: 21 jul.2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Relatório de Gestão 2016**. Florianópolis, 2016. Disponível em:  
<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2019/07/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-SINTER-2016-sem-Erasmus-FINAL.pdf>. Acesso em: 21 jul.2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Relatório de Gestão 2017**. Florianópolis, 2017. Disponível em:

<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2019/07/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-2017.pdf>. Acesso em: 21 jul.2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Relatório de Gestão 2018**. Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://arquivos.ufsc.br/f/ f97aa341e7624c679b53/>. Acesso em: 21 jul.2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Relatório de Gestão 2019**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://arquivos.ufsc.br/f/ 2e8271f775294f1290c1/>. Acesso em: 21 jul.2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Plano Institucional de Internacionalização**. Florianópolis. 2018. Disponível em: <https://novaprg.paginas.ufsc.br/files/2019/02/PROPOSTA-DE-PLANO-INSTITUCIONAL-DE-INTERNACIONALIZAC%CC%A7A%CC%83O-Final-Aprovada.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **Cartilha do calouro 2019**. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://arquivos.ufsc.br/f/ 291024c64b7943819142/>. Acesso em: 19 maio 2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **EDITAL N.º 03/2020/SINTER, de 11 de fevereiro de 2020. Programa de intercâmbio acadêmico**. UFSC: Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://arquivos.ufsc.br/f/ 84e7b3a3cf8448d0bbd7/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (SINTER/UFSC). **MENU**. Florianópolis, 29 jul. 2020. Disponível em: <https://sinter.ufsc.br/>. Acesso em: 29 jul.2020.

SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (SEF). **Memórias** – Secretários. João David Ferreira Lima, Florianópolis, 2017. Disponível em: [http://www.sef.sc.gov.br/institucional/acervos/secretario/38/Jo%C3%A3o\\_David\\_Ferreira\\_Lima](http://www.sef.sc.gov.br/institucional/acervos/secretario/38/Jo%C3%A3o_David_Ferreira_Lima). Acesso em 07 jul.2020.

SEETHAMRAJU, Ravi. MARJANOVIC, Olivera. Role of processes knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**, v. 15, n.6, p. 920 – 936. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235279767\\_Role\\_of\\_process\\_knowledge\\_in\\_business\\_process\\_improvement\\_methodology\\_A\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/235279767_Role_of_process_knowledge_in_business_process_improvement_methodology_A_case_study). Acesso em: 3 ago. 2019.

SHETTY, A; RUDELL, F. Internationalizing the business program: a perspective of a small school. **Journal of Education for Business**, v. 78, n. 2, p. 103-110, 2002.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes – SP 1998. Disponível em: [http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf). Acesso em: 14 nov.2019.

SPEARS, Eric. O valor de um intercâmbio: mobilidade estudantil brasileira, bilateralismo & internacionalização da educação (tradução). **Revista Eletrônica de Educação**, 2014. 8(1). Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/1026/320>. Acesso em: 11 maio 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24<sup>a</sup> ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, Dec. 2006. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jul. 2020.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. Porto Alegre, 2014. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia, 2009. (apostila).

STALLIVIERI, Luciane. **A Internacionalização nas Universidades Brasileiras**: O caso da Universidade de Caxias do Sul. Dissertação apresentada para a obtenção do título de mestre pelo Programa de Mestrado Profissionalizante em “Cooperação Internacional” da Universidade São Marcos. Caxias do Sul (RS). 2002a. Disponível em: <https://docplayer.com.br/39188027-Luciane-stallivieri-a-internacionalizacao-nas-universidades-brasileiras-o-caso-da-universidade-de-caxias-do-sul-universidade-sao-marcos.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.

STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. Educação Brasileira: **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002b. Disponível em: <https://iglu.paginas.ufsc.br/files/2014/08/SLIDES-LUCIANE.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2020.

STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 24, n. 48-49, p. 35-57, 2003. Disponível em: <http://iglu.paginas.ufsc.br/files/2014/08/SLIDES-LUCIANE.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2020.

STALLIVIERI, Luciane. O papel das instituições de Ensino Superior na Formação de Profissionais para O Mercado Internacional. **Tema** (Campina Grande), Campina Grande, v. 3, n.3, p. 168-183, 2004. Acesso em: 05 jan. 2020.

STALLIVIERI, Luciane. **As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional**. Tese de Doutorado. Facultad de Filosofia e Letras, Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2009. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/228380071\\_AS\\_DINAMICAS\\_DE\\_U\\_MA\\_NOVA\\_LINGUAGEM\\_INTERCULTURALNA\\_MOBILIDADE\\_ACADEMICA\\_INTERNACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/228380071_AS_DINAMICAS_DE_U_MA_NOVA_LINGUAGEM_INTERCULTURALNA_MOBILIDADE_ACADEMICA_INTERNACIONAL). Acesso em: 05 out. 2019.

STALLIVIERI, Luciane; GAMBA, V. Os desafios da internacionalização. **Educação em Revista - SINEPE-RS**, Rio Grande do Sul, p. 22 - 26, 10 set. 2012.

STALLIVIERI, Luciane; GONÇALVES, Roberto Birch. Novas propostas pedagógicas para o desenvolvimento de disciplinas ministradas em línguas estrangeiras nas salas de aula multiculturais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, 2015. vol. 17, n. 41, p. 130-142. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/rt/printerFriendly/2175-8077.2015v17n41p130/0>. Acesso em: 10 fev. 2020.

STALLIVIERI, L. Estratégias para internacionalização do currículo: do discurso à prática. In: LUNA, J. (Org.) Internacionalização do currículo:



**Educação - Interculturalidade - cidadania global.** Campinas: Pontes Editores, 2016. p. 157-177. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/306375265\\_Estrategias\\_para\\_Internacionalizacao\\_do\\_Curriculo\\_do\\_Discurso\\_a\\_Pratica](https://www.researchgate.net/publication/306375265_Estrategias_para_Internacionalizacao_do_Curriculo_do_Discurso_a_Pratica). Acesso em: 05 out. 2019.

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

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação Cogeime.** Instituto Metodista de Serviço, São Bernardo do Campo/SP. 2017b. v. 26, nº50. Edição especial comemorativa: 50 anos do Cogeime - 25 anos da Revista de Educação do Cogeime. p. 15-36. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-cogeime/index.php/COGEIME/article/view/729>. Acesso em: 05 out. 2019.

STALLIVIERI, Luciane; COELHO, Camila Paim Veran. **Internacionalização do Instituto Federal de Santa Catarina:** Projeto de Cooperação Bilateral França Brasil.

STALLIVIERI, Luciane; ROCHA, Leandro. **A Comunicação Organizacional e a Internacionalização em Universidades Brasileiras em meio à Pandemia.** *In: XX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - 2021.*

TEICHLER, Ulrich. The Changing Debate on Internationalisation of Higher Education. **Higher Education** 48, 5–26. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000033771.69078.41>. Acesso em: 10 fev. 2020.

TEICHLER, Ulrich. Internationalisation of higher education: European experiences. *Asia Pacific Education Review*, 2009. 10(1). Disponível em:

[http://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/T\\_29\\_Internat\\_of\\_HE\\_2009.pdf](http://www.uni-kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/T_29_Internat_of_HE_2009.pdf). Acesso em: 11 jan. 2020.

TEICHLER, Ulrich. Internationalisation Trends in Higher Education and the Changing Role of International Student Mobility. **Journal of International Mobility**, 2017 n° 5,(1), 177-216. <https://www.cairn.info/revue-of-international-mobility-2017-1-page-177.htm>. Acesso em: 05 mar. 2020.

TEICHLER, Ulrich. Bolonha e mobilidade estudantil: uma relação difusa, Inovação: The European. **Journal of Social Science Research**, 2019. N° 32: 4, 429-449. Acesso em: 15 jan. 2020.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. **Revista AATR**, 2002. Disponível em:

[http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a\\_pdf/03\\_aatr\\_pp\\_papel.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf).

Acesso em:

21/06/2011.

TIMES HIGHER EDUCATION (THE). **Latin America University Rankings 2020**. London (UK), 2020. Disponível em:

[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort\\_by/name/sort\\_order/asc/cols/undefined](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/latin-america-university-rankings#!/page/0/length/25/sort_by/name/sort_order/asc/cols/undefined).

Acesso em 20 jun. 2020.

TRAINA-CHACON, José-Marcelo; CALDERON, Adolfo-Ignacio. A expansão da educação superior privada no Brasil: do governo de FHC ao governo Lula. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**. México, v.6, n.17, 2015. Disponível em:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2007287215000372?token=9391A5>

D043E1F931AC7D209FFD2C409B450ED23982EDF3BC2415121611A5E2FF  
FF17A81F7DF91E3CF6F2465B2303ABB0. Acesso em: 28 set. 2019.

TELES, Adriane Cecília Teixeira de Oliveira. Internacionalização acadêmica: um percurso de desafios. **Revista UFG**, v. 7, n. 2, 29 set. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48868/23978>. Acesso em: 18 mar. 2020.

TREVISOL, Nicole. **In: Notícias** - Comunidade - Internacionalização da UFSC: comunidade consciente e comprometida com as estratégias. 27 set. 2018. Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2018/09/1-coloquio-de-internacionalizacao-da-ufsc-comunidade-consciente-e-comprometida-com-as-estrategias/>. Acesso em: 05 mar.2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 24ª ed. Ver. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação**. Paris: UNESCO, 1998. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>. Acesso em: 30 set. 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO DOMINGOS. Rossato, Ricardo. *In*: Morossini, Marília Costa. (Editora – Chefe). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário- vol .2**. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). 2006. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/Enciclop%C3%A9dia+de+pedagogia+universit%C3%A1ria+gloss%C3%A1rio+vol+2/b9d6f55d-1780-46ef-819a-cdc81ceeac39?version=1.1>. Acesso em: 20 abr.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Notícias**. Comunidade. UFSC 54 ANOS: conheça um pouco desta história. Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2014/12/ufsc-54-anos-conheca-um-pouco-desta-historia/>. Acesso em: 10 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**. UFSC: Florianópolis, 2015a. Disponível em: <http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 24 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. UFSC: Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Anual – 2015b**. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2019/09/Plano-Anual-2019-PDF-vers%C3%A3o-final.pdf>. Acesso em: 24 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Auditoria Interna (AUDIN). **Relatórios de Auditoria emitidos pela Controladoria Geral da União - RAIN 2016**. UFSC, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://audin.ufsc.br/files/2011/08/RAIN-2016-UFSC.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - SeTIC.

**Autenticação Centralizada (CAS).** Florianópolis, 24 jul. 2020. Catálogo de serviços. Disponível em:

[https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.](https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=355)

[xhtml?servico=355](https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=355). Acesso em: 24 jul. 2020.

Universidade Estadual de Londrina. Assessoria de Relações Internacionais.

**Intercâmbio Acadêmico para Alunos da UEL.** Londrina, Gráfica da UEL.

2017. Disponível em:

<http://www.uel.br/ari/pages/arquivos/Manual%20Intercambio%20Academico%20UEL.pdf>. Acesso em: 19 mar.2020.

VAHL, Rogério Teodoro. Estrutura e gerenciamento das universidades

brasileiras. *In: Núcleo de Pesquisa e Estudos em Administração*

**Universitária**- NUPEAU (Org.). Temas em administração universitária.

Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de**

**Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de M.Sc.

PPEP/UFSC. Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/>

[handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em:

07 ago. 2019.

WARREN. Mayra Cajueiro: *In: Notícias* - Comunidade - UFSC debate

desafios e estratégias para a internacionalização. 29 ago. 2018. Florianópolis,

2018. Disponível em: [https://noticias.ufsc.br/2018/08/ufsc-debate-desafios-e-](https://noticias.ufsc.br/2018/08/ufsc-debate-desafios-e-estrategias-para-a-internacionalizacao/)

[estrategias-para-a-internacionalizacao/](https://noticias.ufsc.br/2018/08/ufsc-debate-desafios-e-estrategias-para-a-internacionalizacao/). Acesso em: 05 mar.2020.

WARREN. Mayra Cajueiro: *In: Notícias* - Comunidade - Colóquio de

Internacionalização, aberto à comunidade, nesta terça.24 set. 2018.

Florianópolis, 2018. Disponível em:

<https://noticias.ufsc.br/2018/09/sinter-promove-1o-coloquio-sobre-internacionalizacao-aberto-a-comunidade/>. Acesso em: 05 mar.2020.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

WENDE, Marijk Van Der. **Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: An International Comparative Perspective**. Utrecht: Utrecht University, Ph.D. dissertation. 1996

WENDE, Marijk Van Der. Missing links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general e International comparative analysis and synthesis. *In*: T. Källemark; M. van der Wende (Eds) National Policies for the Internationalization of Higher Education in Europe. Stockholm: **National Agency for Higher Education**. 1997. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432190.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

YIN, Robert K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YUDKEVICH, Maria; ALTBACH, Philip G; RUMBLEY, Laura E. Citius, Altius, Fortius: Rankings Universitários Globais como os "Jogos Olímpicos" do Ensino Superior? Ensino Superior Internacional (**International Higher Education**). Número 84: Inverno 2016. THE BOSTON COLLEGE CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION (tradução e distribuição no Brasil: Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP). Disponível em: [https://t6b6g4f6.stackpathcdn.com/wp-content/uploads/2016/06/IHE\\_84\\_Winter-2016\\_FINAL\\_PTBR\\_OK.pdf](https://t6b6g4f6.stackpathcdn.com/wp-content/uploads/2016/06/IHE_84_Winter-2016_FINAL_PTBR_OK.pdf). Acesso em: 20 de jun.2020.



## APÊNDICE A – Gestão de Processos

22/03/2021

GESTÃO DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADÊMICA "OUTBOUND" NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

### GESTÃO DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADÊMICA "OUTBOUND" NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de mestrado em gestão universitária, realizada na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos. Solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigado pela sua colaboração

\*Obrigatório

1. Endereço de e-mail \*

---

2. 1 - Considerando a relevância da internacionalização na UFSC, quais as ações que a instituição considera importante, a fim de melhorar os processos de internacionalização?

---

---

---

---

---



22/03/2021 GESTÃO DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADEMICA "OUTBOUND" NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

3. 2 - Avalie o processo de internacionalização nos períodos anterior/posterior à aprovação do Plano Institucional de Internacionalização da UFSC, em 2018.

---

---

---

---

---

4. 3- Enquanto gestor, você tem conhecimento das teorias de mapeamento de processos?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

5. 4 - Levando em conta os benefícios da teoria de mapeamento de processos, de que forma a SINTER aplica ou poderia aplicá-los em suas rotinas?

---

---

---

---

---

22/03/2021

GESTÃO DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADÊMICA "OUTBOUND" NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

6. 5 - O mapeamento de processos ocorre ou poderia ocorrer de que maneira nos processos de padronização, comunicação e T.I. no programa "outbound"? Justifique.

---

---

---

---

---

7. 6 - Como o ciclo da internacionalização, proposto por Knight, é posto em prática no programa "outbound" realizado pela SINTER?

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE B – Manual de Normas e Procedimentos...

6



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Alexandre Bittencourt Colle

MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO  
PARA PROGRAMA DE INTERCÂMBIO ACADÊMICO "*OUTBOUND*".

Florianópolis,  
2021

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Sugestão de alteração do menu “Alunos da UFSC”, destacando as categorias “Alunos de Graduação da UFSC” juntamente com os novos “links” de acesso e “Alunos de Pós-Graduação da UFSC”.	10
<b>Figura 2:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, – “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	12
<b>Figura 3:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Edital 03 SINTER 2020- “OUTGOING”.	13
<b>Figura 4:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Pré-requisitos para participar”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	14
<b>Figura 5:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Pré-requisitos para participar”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	14
<b>Figura 6:</b> Sugestão de alteração do menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Perguntas Frequentes”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	15
<b>Figura 7:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Passo a Passo”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	16
<b>Figura 8:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Exames de proficiência”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	17
<b>Figura 9:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Inscrição de estudantes da UFSC”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	18
<b>Figura 10:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” - “Informações para Calouros(as)”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.	19

<b>Figura 11:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC – Regulamentação dos cursos de Graduação da UFSC – Resolução n°17/CUn/1997”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico. ....	20
<b>Figura 12:</b> Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC– Regulamentação dos cursos de graduação da UFSC – Resolução n.° 17/CUn/1997”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico. ....	21
<b>Figura 13:</b> Sugestão de acesso para a inscrição deverá remeter obrigatoriamente ao Edital, ao “link”(https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2016/02/Edital-3-SINTER-2020-Outgoing.pdf), em seguida para o Sistema de Autentificação Centralizada e finalmente a página “Nova candidatura” (https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restritoAlunoGradNovo). ....	22
<b>Figura 14:</b> Sugestão de criação de usuário e senha para a Coordenadora de Programas Internacionais e para o responsável pelo suporte técnico da (SINTER).....	23
<b>Figura 15:</b> Sugestão de modelo para a inclusão da data como informado no comunicado, assim o estudante pode visualizar a forma correta da data. Foram apresentados dois exemplos, opte-se por um e aplique-os quando necessário.....	24
<b>Figura 16:</b> Sugestão para a resolução do problema com a inclusão de um contador de caracteres. ....	25
<b>Figura 17:</b> Sugestão para resolução do problema da falta de acesso, automatizado, utilizando a própria página do site .....	25
<b>Figura 18:</b> Após cada alteração da inscrição, o programa envia ao aluno automaticamente, o status de sua inscrição, adaptado.....	26
<b>Figura 19:</b> Modelo de e-mail enviado atualmente ao Coordenador(a) do Curso.....	27

## SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO .....	5
2 SUGESTÃO DE IMPELMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES para AS INCONSISTÊNCIAS ENCONTRADAS .....	9
2.1 Padronização.....	9
2.1.1 Menu "Alunos da UFSC" .....	9
2.1.2 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC", - "Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC".....	12
2.1.3 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC", "Edital 03 SINTER 2020- "OUTGOING".....	13
2.1.4 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC", "Pré-requisitos para participar".	13
2.1.5 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Informações e documentos para participantes".....	14
2.1.6 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Perguntas frequentes".....	15
2.1.7 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Passo a passo".....	16
2.1.8 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Exames de proficiência".....	17
2.1.9 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Inscrição de estudantes da UFSC".	18
2.1.10 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Informações para Calouros(as)".	19
2.1.11 Menu "Alunos da UFSC" - "Alunos de Graduação da UFSC" - "Regulamentação dos cursos de Graduação da UFSC - Resolução nº17/CUn/1997".....	20
2.1.12 Menu "Alunos da UFSC" - "alunos de Graduação da UFSC" - Regulamentação do Inercâmbio Acadêmico - "Resolução nº007/CUn/1999, de 30 de março de 1999".	21
2.2 Padronização da inscrição via Edital .....	22
2.3 Suporte técnico.....	23
2.3.1 Usuário Teste.....	23
2.3.2 Campo data limite da instituição de destino .....	24
2.3.3 Carta de motivação .....	24
2.3.4 Falta de acesso as páginas.....	25
2.4 comunicação.....	26
2.4.1 Comunicado ao aluno .....	26
2.4.2 Comunicado ao Coorednador(a) de Curso.....	26
REFERÊNCIAS .....	28

## 1 APRESENTAÇÃO

O presente Manual de Normas e Procedimentos de Trabalho para Programa de Intercâmbio Acadêmico “*Outgoing*” é produto resultante da dissertação de mestrado intitulada “Gestão de Processos da Mobilidade Acadêmica “*Outbound*” na Universidade Federal de Santa Catarina” de autoria de Alexandre Bittencourt Colle.

O objetivo deste manual é apresentar os resultados do Mapeamento de Processo realizado no Programa de Intercâmbio “*Outgoing*”, disponibilizado e administrado pela Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) da Universidade Federal de Santa Catarina, sugerindo melhorias para facilitar o processo de Inscrição no Programa acima citado, portanto, o presente manual não pode ser dissociado da dissertação de mestrado em epígrafe, dado que toda a pesquisa desenvolvida para a sua fundamentação encontra-se nela.

Outras definições são essenciais para que se fundamente a necessidade da criação de um manual, uma delas é a definição de processo, que pode ser entendido como: “conjunto ordenado de atos que se desenvolvem, progressiva e dinamicamente, com objetivo determinado, desde o momento inicial até o instante final; é um conjunto sistemático de procedimentos”. (CRETELA JÚNIOR, 1999, p.566).

Outra definição relevante para a criação deste manual é a padronização, que pode ser entendida como “uniformização” dos processos, podendo ser percebida “como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais”. (RIZZETTI, ET.AL. 2014, P.[7]). Assim sendo, considerando o significado da palavra padronização, “[...] nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais”. (CAMPOS, 1992, p. 1).

Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício. (CANTIDIO, 2009, on-line).

Uma das formas de verificação dos processos é a realização de um Mapeamento de Processos, pois

O mapeamento desses processos é extremamente importante para as organizações, pois permite que as mesmas conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos proporcionando também, a visão global de tais processos, à medida que tornam públicas todas as atividades envolvidas nos mesmos. (RIZZETTI, *et.al.* 2014, p .[2]).

Ao iniciar este Manual de Procedimentos é essencial estabelecer o que é um manual do ponto de vista conceitual. Para tanto, pode-se definir manual como

todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. (OLIVEIRA, 2001, p. 388).

Cury (2000), por sua vez, salienta a importância dos manuais administrativos conceituando-os como

documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional. (CURY, 2000, p 415).

Existem vários tipos de manuais, neste aqui proposto será utilizada a conceituação para elaboração de manual de normas e procedimentos apresentadas (SIMCSIK, 1992) e reestruturada por Mendonça (2010), que traz a definição para manual de normas e procedimentos sendo

aquele que descreve detalhadamente os processos de trabalho, tanto no nível administrativo quanto operacional. Esse manual tem o propósito de reunir, a partir das políticas e diretrizes traçadas, as rotinas de trabalho da organização, com o objetivo de facilitar a consulta por qualquer empregado na pesquisa sobre determinado assunto. (MENDONÇA; 2010, p. 68).



Ou ainda como afirma Feitas, o manual de normas e procedimentos

Descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Os elementos principais que fazem parte do Manual de Normas e Procedimentos são: Normas: documentos que contêm orientações e instruções necessárias ao desenvolvimento de determinadas atividades que são de interesse e aplicação por todas as unidades administrativas da empresa; Procedimentos: é o detalhamento da operacionalização das atividades que compõem um sistema. (FREITAS, 2012, p.64)

Mas na elaboração de manuais encontram-se vantagens e desvantagens, conforme preconizam D'Ascensão (2001), Araújo (2006), Oliveira (1986), Ballesteros Alvarez (1991), Chinelato Filho (1999), Roldan (2010).

As vantagens apresentadas pelo uso de manuais podem ser observadas quando

podemos afirmar que como vantagem os manuais constituem em uma importante e constante fonte de informações sobre as práticas da organização. Além de facilitar o processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e das funções administrativas, auxiliando na fixação dos critérios, dos parâmetros e dos padrões, bem como possibilitando a uniformização quanto ao uso da terminologia inerente ao processo administrativo. (MENDONÇA; 2010, p. 68).

As finalidades de um manual de normas e procedimentos são apresentadas por Cury (2000) como sendo

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir às unidades organizacionais, competência para definição das informações que são incluídas no manual; e
- Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa. (CURY, 2000, p.420).

Para a elaboração deste manual, utilizou-se da pesquisa exploratória que é conceituada por Severino como aquela que “busca apenas levantar informações sobre

um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação do objeto". (SEVERINO, 2016, p.132).

As vantagens e desvantagens na elaboração de manuais podem ser observadas no quadro abaixo.

**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens da elaboração de manuais. D'Ascensão (2001), Araújo (2006), Oliveira (1986), Ballesteró Alvarez (1991), Chinelato Filho (1999), Roldán (2010). Adaptado.

VANTAGENS	DESvantagens
- Estabelecer Fontes permanentes de informações sobre os trabalhos desenvolvidos na empresa.	- Requer atualização constante.
- Facilitara fixação de normas, procedimentos e funções através da criação de critérios e padrões.	- Ser inflexíveis.
- Propiciar a uniformização da terminologia específica proporcionando a manualização.	- Apresentar somente aspectos formais.
- Proporcionar a adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos na execução das tarefas.	- Ser sintéticos a ponto de deixarem de ser úteis, ou excessivamente detalhados a ponto de se desatualizarem rapidamente.
- Caracterizar como instrumento de consulta, orientação e treinamento, facilitando treinamentos aos novos e antigos servidores do setor institucional.	- Ser limitantes à criatividade, iniciativa e ao julgamento pessoal.
Restringir a improvisação.	- Evitar redação prolífica, deficiente ou inadequada.
- Constituir elementos importantes para a revisão, avaliação representando um recurso para a manutenção do histórico da evolução administrativa.	- Ser ponto de partida e não solução definitiva para o problema.
- Apresentar redação clara.	- Ser incompletos e mal executados

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

## 2 SUGESTÃO DE IMPELMENTAÇÃO DAS SOLUÇÕES PARA AS INCONSISTÊNCIAS ENCONTRADAS

Em diversos momentos da análise do Mapeamento dos Processos, verificou-se que a padronização era o critério mais significativo: Padronização, Suporte Técnico e Comunicação, pois em diversos momentos sua falta foi a causadora das inconsistências.

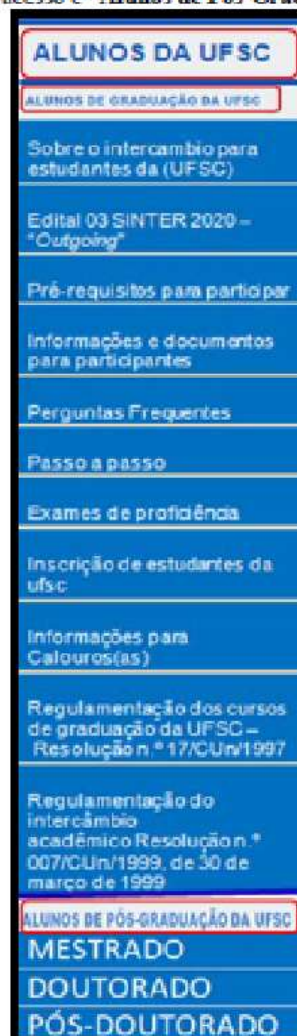
### 2.1 PADRONIZAÇÃO

No critério padronização verificou-se que não há uma definição clara entre as categorias de alunos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

#### 2.1.1 Menu “Alunos da UFSC”

Como proposta de padronização para esta inconsistência sugere-se a alteração do menu “Alunos da UFSC”, dividindo-se em: “Alunos de Graduação da UFSC” e “Alunos de Pós-Graduação da UFSC”. Essa alteração resolveria a questão em relação às categorias de alunos, uma vez que deixaria claro a distinção entre ambas. Conforme descrito no item 7.1.2.1.1 da dissertação, referente ao Menu “Alunos da UFSC”.

**Figura 1:** Sugestão de alteração do menu “Alunos da UFSC”, destacando as categorias “Alunos de Graduação da UFSC” juntamente com os novos “links” de acesso e “Alunos de Pós-Graduação da UFSC”.



Fonte: (DADOS DA PESQUISA, 2021).

Ressalta-se que ao implementar a sugestão do novo menu “Alunos da UFSC”, serão resolvidos os itens descritos na dissertação: 7.1.2.2 Diversos pontos de acesso para realizar a inscrição e o item 7.1.2.3 referente a “duplicidade de informações”.

Para tanto o novo menu “Alunos da UFSC”, especificamente no menu “Alunos de Graduação da UFSC” tem como premissa a inclusão de todas as informações, hoje disponibilizadas de forma aleatória no site. Organizando e

estruturando através do menu “Alunos de Graduação da UFSC” e não alterando a disposição das informações, de tal modo que com a utilização de um menu abrangente e direto, não seja necessária a abertura de outros “links” e páginas para acessar a informação.

Ao acessar a página através do novo menu “Alunos de Graduação da UFSC” e ao se clicar no “link” específico da informação, remeterá diretamente à página onde a informação está disponibilizada.

Todos os “links” permitirão acesso direto ao edital através de “link” específico e destacado na página. Salienta-se que a leitura do edital é obrigatória e portanto a qualquer momento o aluno poderá consultá-lo, pois somente será possível efetuar a inscrição acessando-o. Para que isso fosse garantido, nessa sugestão de formato para o menu “Alunos de Graduação da UFSC”, todas as formas de inscrição ou qualquer outra menção à inscrição deverá partir obrigatoriamente do edital e a partir dele a inscrição segue o fluxo preestabelecido e padronizado.

Ainda como sugestão, foi incluída uma forma de navegação alternativa, utilizando-se de setas que remetem à “página anterior” e a “próxima página” seguindo a mesma ordem do menu, permitindo a sequência da informação disposta no anunciado do menu “Alunos de Graduação da UFSC”.

Sugere-se também a inclusão em todas as páginas desse novo menu, um alerta com a atualização da página bem como um “link” onde pode-se observar o texto “Algo errado com esta página?” Pois se algo errado foi notado, abrirá uma nova página para que seja informado o erro, direcionando ao servidor responsável.

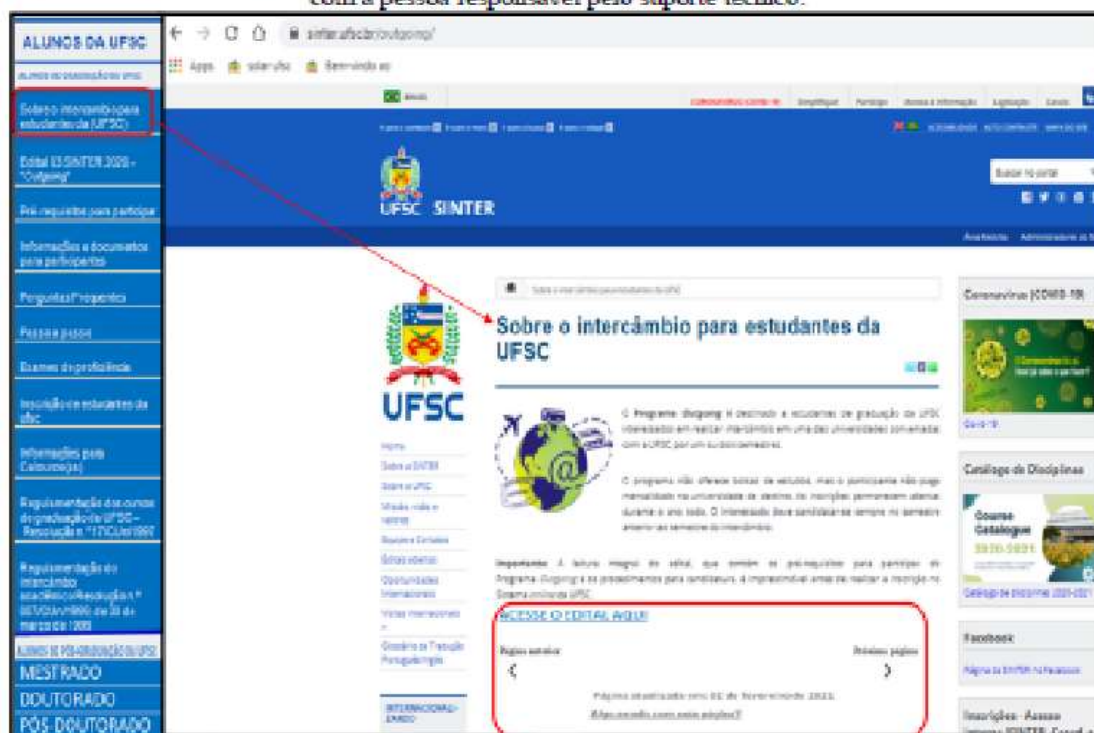
Essas ações serão incluídas em todas as páginas do menu “Alunos de Graduação da UFSC”, abaixo segue exemplo de como cada uma das sugestões ficarão ao serem implementadas.

Em relação ao item 7.1.2.3 referente à “Duplicidade de informações”, com a implementação do menu proposto, as inconsistências também deixarão de existir, pois todas as informações serão padronizadas em um único ponto no menu “Alunos de Graduação da UFSC”. Assim sendo, segue a sugestão de alteração, levando-se em consideração o novo menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, ainda dentro do item Padronização.

### 2.1.2 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, – “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”.

Para esta página sugere-se que ela apresenta somente as informações “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”. Indicando o que é o “Programa “Outgoing” e enfatizando que se trata de um programa para alunos de graduação da UFSC com as instituições conveniadas e apresentando informações gerais sobre a importância da leitura do Edital, bem como o informe sobre o não oferecimento de bolsas de estudos (financeiros). Desta forma, todas as outras informações que hoje constam nesta página, passem a ser veiculada em página própria. Como Sugere a nova apresentação para o menu “Alunos da UFSC”, subdividido em “Alunos de Graduação da UFSC” e “Alunos de Pós-Graduação da UFSC”.

Figura 2: Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, – “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

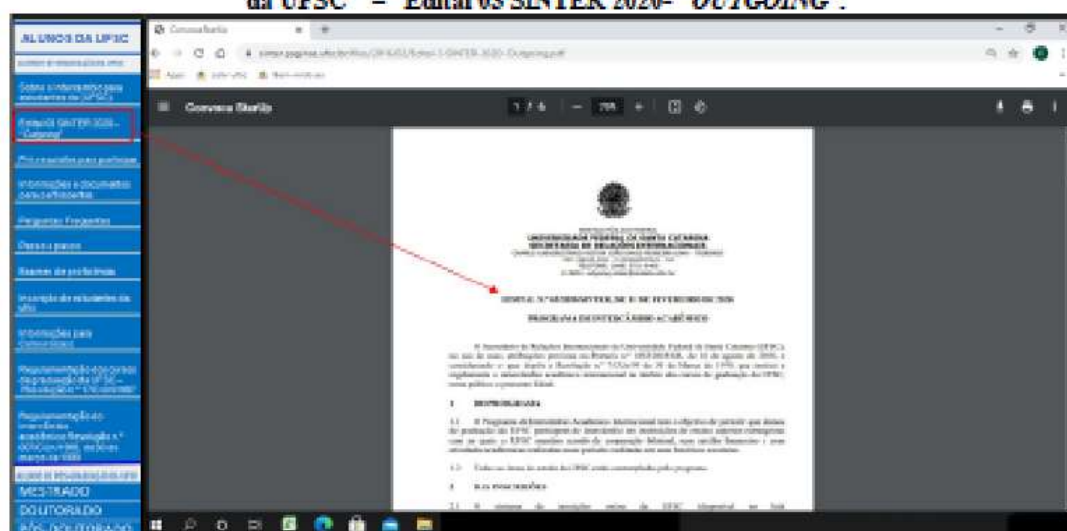


Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.3 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Edital 03 SINTER 2020- “OUTGOING””.

Quanto ao item “Edital 03 SINTER 2020 – ‘Outgoing’”, deve ser atualizado anualmente ou sempre que for necessário, sugerindo-se que este “link” encaminhe o aluno diretamente ao Edital, no qual constam todas as informações para que seja realizada a inscrição. Sugere-se ainda que a única forma de efetuar a inscrição ocorra via Edital, outra sugestão é a inclusão de ponto de acesso ao edital em todas as páginas que apresentem informações sobre o “Programa Outgoing”.

Figura 3: Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” - “Edital 03 SINTER 2020- “OUTGOING””.

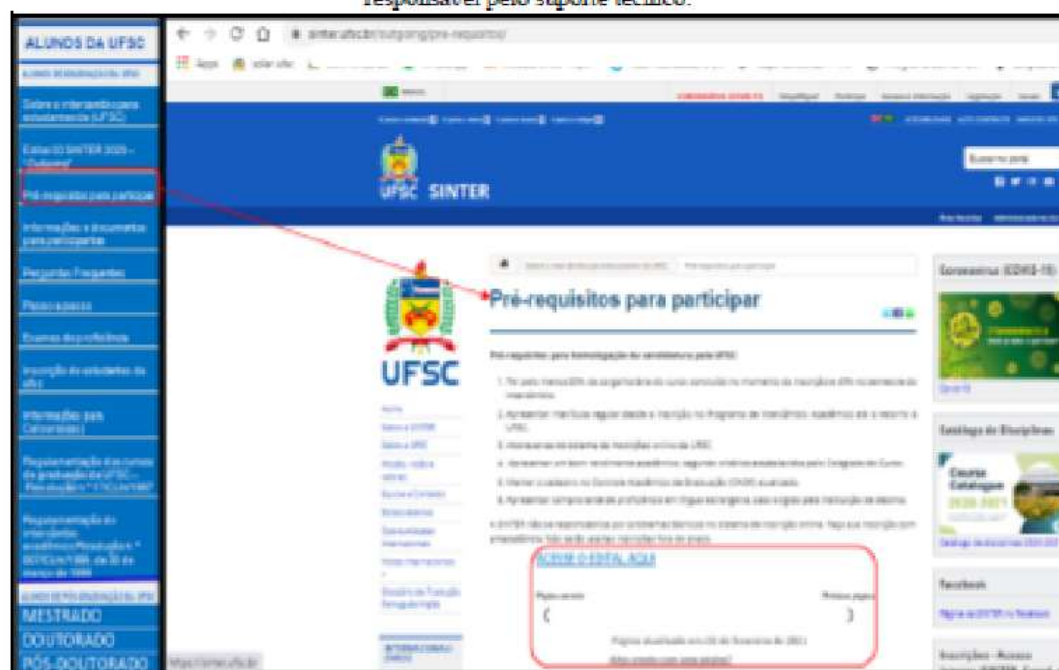


Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.4 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Pré-requisitos para participar”.

Para o item do menu “Pré-requisitos para participar”, sugere-se que passe a integrar o menu “Alunos da UFSC”, dentro do menu “Alunos de Graduação da UFSC”, dada a importância das informações deste item.

Figura 4: Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Pré-requisitos para participar”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

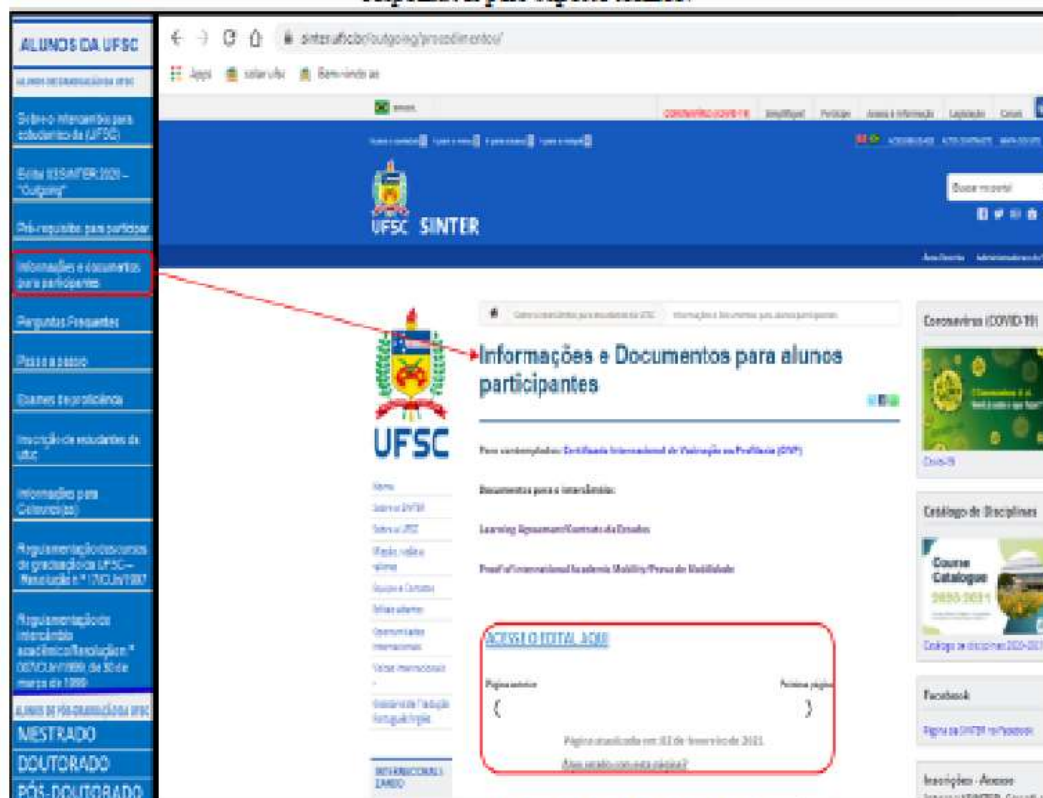
### 2.1.5 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Informações e documentos para participantes”.

Sugere-se que o item “Informações e documentos para participantes”, que hoje é apresentado dentro do menu “Alunos da UFSC”, dentro do Menu “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, também passe a integrar o novo menu como item independente, pois apresenta informações sem as quais o estudante não poderá efetuar a inscrição, portanto deve constar no menu principal.

Figura 5: Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Pré-requisitos para participar”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página



“Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.6 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Perguntas frequentes”.

Para o “link” “Perguntas frequentes” que pode ser encontrado na página “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, sugere-se que também passe a integrar o menu “Alunos de Graduação da UFSC”.

Figura 6: Sugestão de alteração do menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Perguntas Frequentes”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página

“Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

The image shows a web page titled "FAQ Outgoing - 2020.pdf" with a download button. On the left is a blue navigation menu for "ALUNOS DA UFSC" with items like "Alunos de Graduação da UFSC", "Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC", "Passo a passo", "Dramas de profissões", "Inscrição de estudantes da UFSC", "Informações para Calouros(as)", "Regulamentação das cursos de graduação UFSC", "Regulamentação do intercâmbio", "Alunos de Pós-graduação da UFSC", "MESTRADO", "DOUTORADO", and "PÓS-DOUTORADO". The main content area features the UFSC logo and contact information, followed by the heading "F.A.Q. - OUTGOING" and three numbered questions. A red arrow points from the "Perguntas Frequentes" menu item to the heading. A red box highlights the link "ACESSE O EDITAL AQUI!" in the first question's answer.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.7 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Passo a passo”.

Para o “link” “Passo a passo” que pode ser encontrado na página “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, sugere-se que também passe a integrar o menu “Alunos de Graduação da UFSC”.

Figura 7: Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Passo a Passo”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado

com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

Passo a Passo Outgoing - 2020.pdf

Download (95,5 KB)

**Aluno de graduação**, verifique aqui o passo a passo para realizar intercâmbio em uma instituição com a qual a UFSC mantém acordo de cooperação.

Para a participação no Programa é crucial que você leia atentamente as informações contidas abaixo, assim como, as informações contidas no edital do Programa.

**Inscrição on-line:**

- Mantenha o seu cadastro no Controle Acadêmico da Graduação (CAGr) atualizado pois o sistema de inscrições online da UFSC utiliza as [ACESSE O EDITAL AQUI!](#)

Página anterior < > Próxima página

Página atualizada em: 02 de fevereiro de 2021

Algo errado com esta página?

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.8 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Exames de proficiência”.

O *“link”* “Exames de proficiência”, hoje já faz parte do menu “Alunos da UFSC”, sugere-se mantê-lo, observando a nova apresentação do menu que é “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Exames de proficiência”.

**Figura 8:** Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Exames de proficiência”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página

“Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

The image shows a screenshot of the UFSC SINTER website. On the left, there is a vertical menu titled 'ALUNOS DA UFSC' with various options. A red box highlights the 'ALUNOS DA UFSC' menu item. A red arrow points from this menu item to the main content area, which displays the 'Exames de proficiência' page. At the bottom of the page, there is a search bar with a red box around it. The page content includes information about proficiency exams, such as 'Exames de proficiência' and 'Exames de proficiência em inglês'.

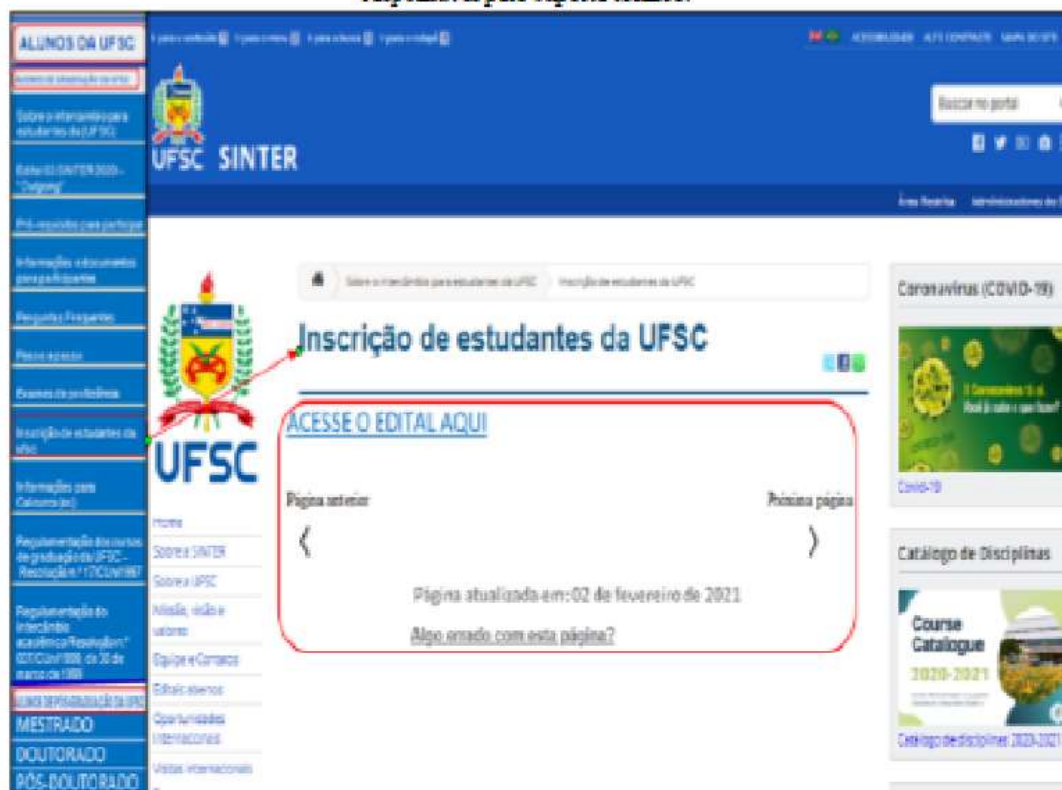
Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.9 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Inscrição de estudantes da UFSC”.

Para o “link” do menu “Inscrição de estudantes da UFSC”, sugere-se que o aluno de graduação, ao clicar, seja encaminhado diretamente ao Edital, pois a única forma de inscrição, seja via Edital, o deixaria o “link” “Inscrição de estudantes da UFSC”, obsoleto, podendo o mesmo ser eliminado.

**Figura 9:** Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC”, “Inscrição de estudantes da UFSC”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página

“Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.



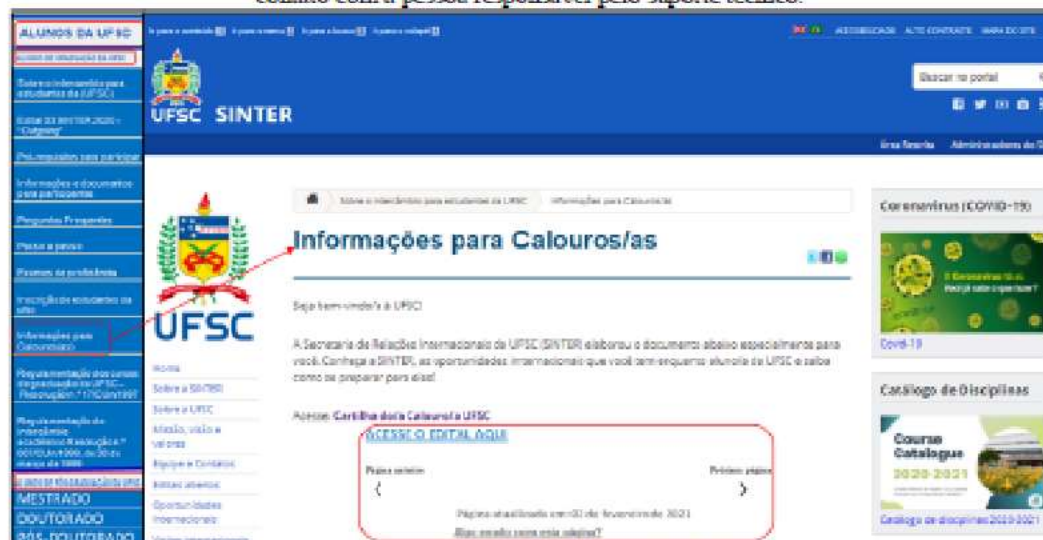
Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

#### 2.1.10 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” – “Informações para Calouros(as)”.

Este “*link*” encaminha para a “Cartilha do/a Calouro/a UFSC”, apresentando de forma clara, ilustrada e bem editorada as informações importantes para os calouros(as) da UFSC.

**Figura 10:** Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC” - “Informações para Calouros(as)”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um

problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.11 Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC – Regulamentação dos cursos de Graduação da UFSC – Resolução n°17/CUn/1997”

A Resolução n.º 17/CUn/1997 de 30 de setembro de 1997 que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, é disponibilizada no “link” “Regulamentação dos cursos de graduação da UFSC – Resolução n.º 17/CUn/1997” que pode ser encontrado na página “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, sugere-se que também passe a integrar o menu “Alunos de Graduação da UFSC”.

**Figura 11:** Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC – Regulamentação dos cursos de Graduação da UFSC – Resolução n°17/CUn/1997”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último

uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

The image shows a screenshot of a website page. On the left is a vertical navigation menu with blue buttons. The top button is labeled 'ALUNOS DA UFSC'. Below it are several other buttons with text like 'Tabela de conteúdos para estudantes da UFSC', 'Lactante 001/18 2000 - Colégio', etc. The main content area on the right contains text about a resolution (RESOLUÇÃO N° 17/CCUn/97) and a regulation (REGULAMENTO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO). A red box highlights a link 'ACESSE O EDITAL AQUI' in the document content. A red arrow points from this link to the 'ALUNOS DA UFSC' menu item.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.1.12 Menu “Alunos da UFSC” - “alunos de Graduação da UFSC” - Regulamentação do Intercâmbio Acadêmico – “Resolução n°007/CUn/1999, de 30 de março de 1999”.

A Resolução n.º 007/CUn/1999, de 30 de março de 1999 que institui e regulamenta o intercâmbio acadêmico no âmbito dos Cursos de Graduação da UFSC, é disponibilizada no “link” “Regulamentação do intercâmbio acadêmico – Resolução n.º 007/CUn/1999, de 30 de março de 1999” que pode ser encontrado na página “Sobre o intercâmbio para estudantes da UFSC”, sugere-se que também passe a integrar o menu “Alunos de Graduação da UFSC”.

**Figura 12:** Sugestão de alteração do Menu “Alunos da UFSC” - “Alunos de Graduação da UFSC- Regulamentação dos cursos de graduação da UFSC – Resolução n.º 17/CUn/1997”, acrescido das informações: “Acesse o Edital aqui”, um novo menu de navegação que indica novas páginas ou páginas anteriores conforme é apresentada no menu “Alunos de Graduação da UFSC”, e por último uma indicação direta para quando houver um problema na página “Algo errado com esta

página?” onde o aluno possa entrar diretamente em contato com a pessoa responsável pelo suporte técnico.

The screenshot shows the UFSC website interface. On the left is a navigation menu with categories like 'ALUNOS DA UFSC', 'MESTRADO', 'DOUTORADO', and 'PÓS-DOUTORADO'. The main content area is titled 'Regulamentação' and features a red arrow pointing to the 'ACESSE O EDITAL AQUI' link. A red box highlights this link and the surrounding navigation buttons: 'Página anterior' and 'Próxima página'. The right sidebar contains information about COVID-19, a course catalog, and social media links.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

## 2.2 PADRONIZAÇÃO DA INSCRIÇÃO VIA EDITAL

Como o desenvolvimento da presente pesquisa, sugere-se que independentemente da localização no site, (<https://sinter.ufsc.br/>), o ponto de entrada para a inscrição seja o Edital, cuja leitura é obrigatória. Assim sendo, propõe-se um modelo para a padronização da inscrição.

**Figura 13:** Sugestão de acesso para a inscrição deverá remeter obrigatoriamente ao Edital, ao “*link*” (<https://sinter.paginas.ufsc.br/files/2016/02/Edital-3-SINTER-2020-Outgoing.pdf>), em seguida para o Sistema de Autenticação Centralizada e finalmente a página “Nova candidatura” (<https://caufsc.sistemas.ufsc.br/restrito/AlunoGradNovo/>).

The figure consists of three sequential screenshots. Screenshot 1 shows the UFSC website with a red arrow pointing to the 'ACESSE O EDITAL AQUI' link. Screenshot 2 shows the 'Sistema de Autenticação Centralizada' login page with a red arrow pointing to the 'Entrar' button. Screenshot 3 shows the 'Nova candidatura' page with a red arrow pointing to the 'Nova candidatura' button.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).



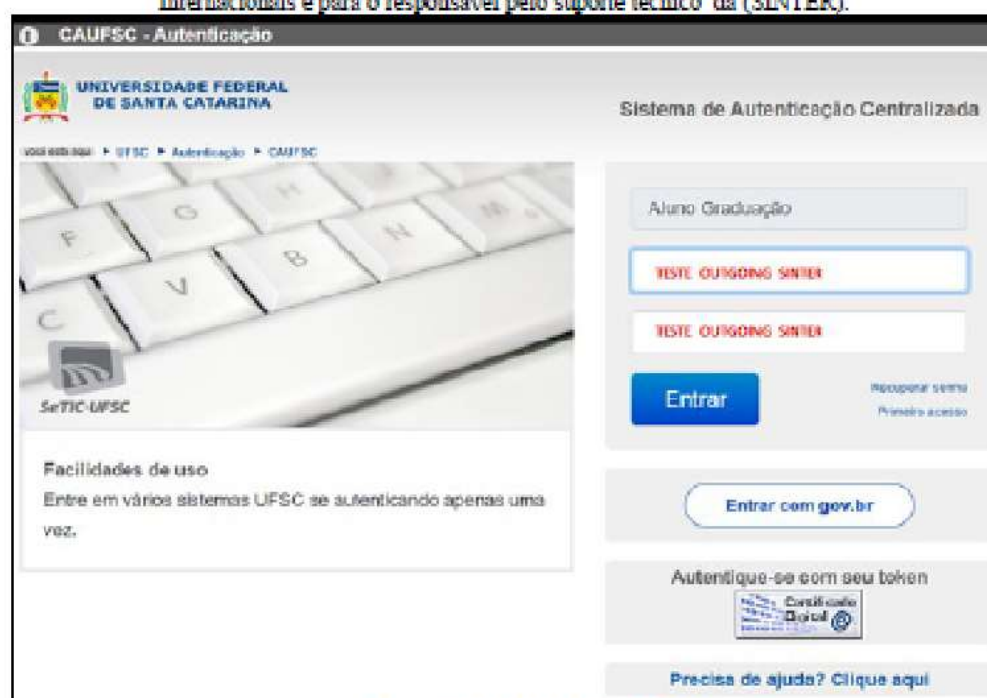
## 2.3 SUPORTE TÉCNICO

Para o critério suporte técnico verificou-se que a implementação de medidas relativamente simples poderão contribuir consideravelmente para a agilidade e fluidez no Programa de Intercâmbio “*Outbound*” disponível no endereço eletrônico (<https://sinter.ufsc.br/>).

### 2.3.1 Usuário Teste

Sugere-se a solicitação junto a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) de usuário e senha teste para os servidores da (SINTER), que trabalham na Coordenadoria de Programas Internacionais, pois juntamente com o servidor responsável pelo suporte técnico possam simular uma inscrição de forma completa.

**Figura 14:** Sugestão de criação de usuário e senha para a Coordenadoria de Programas Internacionais e para o responsável pelo suporte técnico da (SINTER).

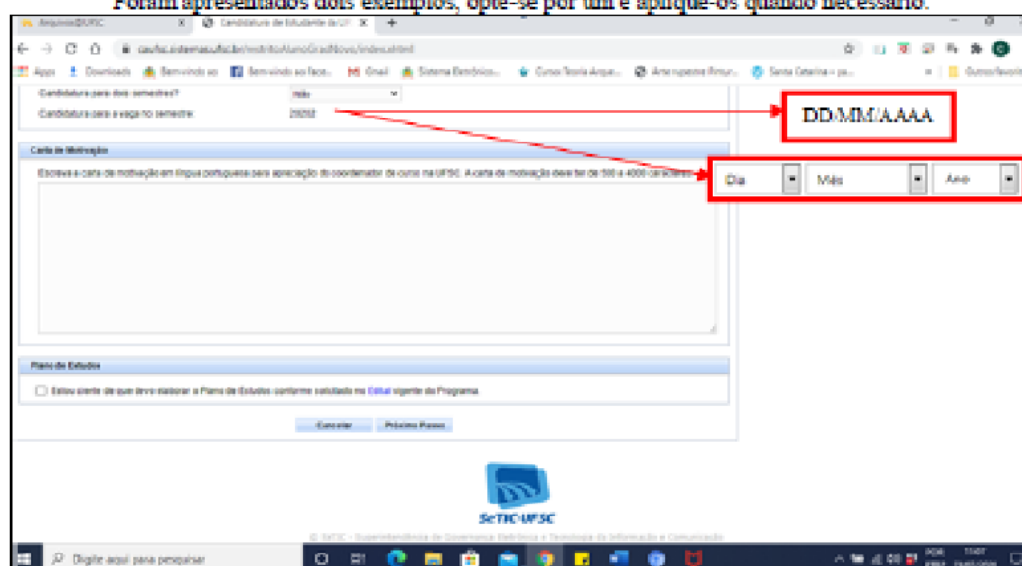


Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.3.2 Campo data limite da instituição de destino

Para este item sugere-se a inclusão de uma configuração padronizada, tal como o modelo (DD/MM/AAAA) ou incluindo uma forma automatizada com setas laterais que ao serem roladas informam (dia) em outro espaço (mês) e por último um espaço próprio para o (ano).

**Figura 15:** Sugestão de modelo para a inclusão da data como informado no comunicado, assim o estudante pode visualizar a forma correta da data. Foram apresentados dois exemplos, opte-se por um e aplique-os quando necessário.



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.3.3 Carta de motivação

Para a conclusão da inscrição é obrigatória a inclusão de uma carta de motivação, que exige um mínimo de 500 e um máximo de 4000 caracteres. No entanto, o site não informa a quantidade de caracteres que estão sendo digitados durante o preenchimento e dessa forma, somente ao fim do processo, quando se tenta enviar a candidatura, é que o sistema informa a inconsistência em relação à contagem de caracteres.

Para este item sugere-se a inclusão de um contador de caracteres, promovendo a agilidade no processo.

**Figura 16:** Sugestão para a resolução do problema com a inclusão de um contador de caracteres.

The image shows a web form titled 'Carta de Motivação'. At the top, it says 'Escreva a carta de motivação em língua portuguesa para apreciação do coordenador de curso na UFSC. A carta de motivação deve ter de 500 a 4000 caracteres:'. Below this is a large text input area. At the bottom right of the input area, there is a small box containing the text 'Caracteres (sem espaços): 500' and 'Caracteres (com espaços): 500', both of which are circled in red in the original image.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.3.4 Falta de acesso as páginas

Para a resolução do problema em relação às páginas que não conectam, sugere-se a inclusão de "boockmarkers" que tem a função de conectar o aluno ao servidor que realiza a atualização do site, eliminando assim a intermediação entre o aluno e o suporte técnico.

**Figura 17:** Sugestão para resolução do problema da falta de acesso, automatizado, utilizando a própria página do site.

The image shows a feedback form. At the top, it says 'Página atualizada em: 02 de fevereiro de 2021.' and 'Algo errado com esta página?'. Below this is the heading 'Ajude-nos a melhorar a (SINTER)' and a note: 'Não inclua informações pessoais ou financeiras, por exemplo, o seu número de cartão de crédito.' There are two text input fields: 'O que você estava fazendo?' and 'O que deu errado?'. At the bottom left, there is a blue button labeled 'ENVIAR', which is also circled in red in the original image.

Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

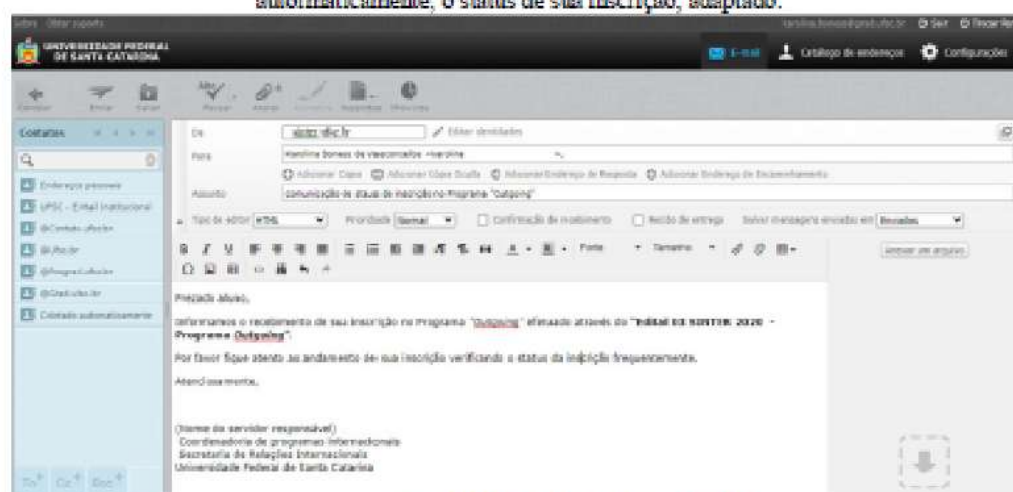
## 2.4 COMUNICAÇÃO

Para a inconsistência comunicação, observou-se duas.

### 2.4.1 Comunicado ao aluno

Sugere-se inclusão via e-mails automáticos com comunicados após cada alteração da condição da inscrição.

**Figura 18:** Após cada alteração da inscrição, o programa envia ao aluno automaticamente, o status de sua inscrição, adaptado.



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

### 2.4.2 Comunicado ao Coorednador(a) de Curso

Todo o Pocesso de Intercâmbio "Outbound" depende da aprovação do Coordenador(a) de Curso. No momento em que o aluno envia a solicitação de candidatura, o sistema, automaticamente envia um e-mail de Solicitação da Avaliação da Candidatura para o Coordenado(a). Salienta-se que a candidatura só prossegue após a aprovação do Coordenador(a) de Curso. Ciente das muitas responsabilidades de um Coordenador(a) de Curso, sugere-se que o alerta seja diário e não somente um como é praticado hoje.

**Figura 19: Modelo de e-mail enviado atualmente ao Coordenador(a) do Curso.**



Fonte: (DADOS DO AUTOR, 2021).

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6024: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6027: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. Organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2006. Vols. I e II.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda . Organização, sistemas e métodos. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. I. D'ASCENÇÃO, Luis Carlos. M. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 2001.

CANTIDIO, Sandro. Padronização do processo. *In: Administradores.com*, João Pessoa (Paraíba), 02 jun. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>. Acesso em: 5 jan. 2021.

CHINELATO FILHO, João. O&M integrado á informática. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CRETELLA JÚNIOR, José. Curso de Direito Administrativo.. Ed. 16ª. ver. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, S.L.; GUARESCHI, H.M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Câmpus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*, v. 2, n. 1, p. 13, jul/dez. 2012. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica/issue/view/11>. Acesso em: 5 jan. 2021.

MARQUES, C.; ODA E. Organização, Sistemas e Métodos. 1 ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. Processos administrativos. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PREVÊ, A. D. Organização, sistemas e métodos. 2012. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2021.

RIZZETTI; et.al. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.1, 2016.

Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Gilnei-Moura/publication/311486344\\_PADRONIZACAO\\_DE\\_PROCESSOS\\_EM\\_UMA\\_INSTITUICAO\\_PUBLICA\\_DE\\_ENSINO\\_SUPERIOR\\_BRASILEIRA/links/5848548608ae61f75de3523e/PADRONIZACAO-DE-PROCESSOS-EM-UMA-INSTITUICAO-PUBLICA-DE-ENSINO-SUPERIOR-BRASILEIRA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gilnei-Moura/publication/311486344_PADRONIZACAO_DE_PROCESSOS_EM_UMA_INSTITUICAO_PUBLICA_DE_ENSINO_SUPERIOR_BRASILEIRA/links/5848548608ae61f75de3523e/PADRONIZACAO-DE-PROCESSOS-EM-UMA-INSTITUICAO-PUBLICA-DE-ENSINO-SUPERIOR-BRASILEIRA.pdf). Acesso em: 25 fev. 2021

ROLDAN, Lucas B. Cadernos de organizações sistemas e métodos – Dom Alberto. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010. Disponível em: [https://issui.com/apogeu/docs/caderno\\_de\\_organiza\\_o\\_sistemas\\_](https://issui.com/apogeu/docs/caderno_de_organiza_o_sistemas_). Acesso em 01 jan. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

ANEXOS



ANEXO A - Autorização

## AUTORIZAÇÃO

Eu **Karolina Boness de Vasconcelos**, aluna de graduação do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, matrícula (13101389) **autorizo** o mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, nível Mestrado Profissional - **Alexandre Bittencourt Colle**, a utilizar meu usuário e senha do sistema de identificação única (idUFSC), para acessar o processo de inscrição do “*Intercâmbio de Estudantes de Graduação por Acordo Bilateral (Outgoing)*”, no período de 02 maio de 2020 a 30 de novembro de 2020, **com o intuito único de simular a inscrição no referido programa**, permitindo que o mesmo tenha acesso aos dados necessários para a conclusão da sua dissertação intitulada: “GESTÃO DE PROCESSOS DA MOBILIDADE ACADÊMICA “*OUTBOUND*” NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA”.

Florianópolis, 02 de fevereiro de 2021.



Documento assinado digitalmente  
Karolina Boness de Vasconcelos  
Data: 04/12/2021 18:57:03-0300  
CPF: 850.538.200-77

---

KAROLINA BONESS DE VASCONCELOS

ANEXO B – Plano de Estudos



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
 SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
 AVENIDA DESEMBARGADOR VITOR LIMA, Nº 222 - TRINDADE  
 CEP: 88040-400 - FLORIANÓPOLIS - SC  
 TELEFONE (048) 3723-6406 | E-mail: outgoing\_sinter@contato.ufsc.br

**Program of Study/ Learning Agreement/ Contrato de Estudos**  
**UFSC Students/ Alunos UFSC**

<b>1. Personal Information (Informações Pessoais)</b>  Name (Nome): Passport number (Número do Passaporte):  ID (RG):                                  CPF: Nationality (Nacionalidade): Date of birth (Data de Nascimento): Home address (Endereço residencial):  Home phone (Telefone residencial):                                  Cell phone (Celular): E-mail:	
<b>2. Home Institution Information (Informações da instituição de origem - UFSC)</b>  Enrollment number (Número de matrícula): Undergraduate Program (Nome completo do Curso Acadêmico):  Cumulative Grade Point Average (out of 10) (IAA): Program Coordinator (Coordenador do curso):	
<b>3. Host Institution Information (Informações da instituição de destino)</b>  Institution name (Nome da instituição): Undergraduate Program (Nome completo do Curso Acadêmico na Instituição):  Exchange semester (Semestre em intercâmbio):	
<b>4. Chosen Courses (Disciplinas escolhidas)</b>	
Course Code (Código da Disciplina)	Course Title (Nome de disciplina)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

8		
9		
<b>5. Academic Recognition (Disciplinas Equivalentes na UFSC)</b>		
	<b>Course Code (Código da Disciplina)</b>	<b>Course Title (Nome de disciplina)</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Student's signature (Assinatura do estudante):

Place and Date (Local e Data):

<b>UFSC</b>	
We confirm that the proposed program of study/learning agreement is approved by (Confirmamos que o contrato de estudos proposto é aprovado por):	
Academic Coordinator (who guarantees the academic recognition) - signature and stamp (assinatura e carimbo do Coordenador do Curso, que garante o reconhecimento acadêmico)	Person Responsible for the Outgoing Exchange Students - signature and stamp Responsável pelo intercâmbio de estudantes da UFSC (assinatura e carimbo)
Name (Nome):	Name (Nome): Giovana Redel
Place and Date (Local e Data):	Place and Date (Local e Data):
<b>HOST INSTITUTION</b>	
We confirm that this proposed program of study/learning agreement is approved. (Confirmamos que o contrato de estudos proposto está aprovado).	
Head of Department - signature and stamp (Assinatura e carimbo do responsável pelo Departamento)	Institutional Coordinator - signature and stamp (Assinatura e carimbo do Coordenador Institucional)
Name:	Name:
Place and Date:	Place and Date:

ANEXO C – Proof of International...



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**  
 AVENIDA DESEMBARGADOR VITOR LIMA, N.º 222 – TRINDADE  
 CEP: 88.040-400 - FLORIANÓPOLIS - SC  
 TELEFONE: +55 48 3721-6406 | E-MAIL: outgoing.sinter@contato.ufsc.br

**PROOF OF INTERNATIONAL ACADEMIC MOBILITY**

<b>Student's Name</b>
-----------------------

<b>Field of Study / Degree Course</b>
---------------------------------------

<b>Host University</b>
------------------------

<b>International Relations Officer/ Head of Unit</b>
--

**ARRIVAL INFORMATION**

<b>SIGNATURE AND OFFICIAL STAMP:</b>	<b>DATE:</b>
--------------------------------------	--------------

**NOTE:** The student must upload this document to the SINTER-UFSC system upon his/her arrival date at the host university.

**DEPARTURE INFORMATION**

<b>SIGNATURE AND OFFICIAL STAMP:</b>	<b>DATE:</b>
--------------------------------------	--------------

**NOTE:** The student must upload this document to the SINTER-UFSC system upon his/her departure date at the host university.

-----  
 Observação: Ao chegar na instituição estrangeira, solicite o preenchimento no setor responsável em receber alunos internacionais. Faça seu upload no sistema online de inscrição, em formato PDF. Ao sair, realizar o mesmo procedimento. Em caso de dificuldades técnicas, envie o documento ao endereço outgoing.sinter@contato.ufsc.br.