

Guia para Plano Estratégico de Internacionalização Institucional:

Pós-Graduação

Stricto Sensu



CAPES

Diretoria de Relações Internacionais – DRI

Junho/2021

Versão 1.0

Guia de orientação sobre o Plano Estratégico de Internacionalização Institucional com foco na Pós-graduação Stricto sensu

Para apoio da gestão dos projetos das Instituições de Ensino e Pesquisa contempladas no âmbito do Edital 41/2017 - Programa Institucional de Internacionalização CAPES-PrInt e demais interessadas.

Histórico de Versões			
Data	Versão	Descrição	Autores
15/06/2021	1.0	Criação do Documento	Heloisa Candia Hollnagel Emerson Antonio Maccari, e Leonel Cezar Rodrigues (RNP)

Sumário

Apresentação // **p. 5**

O Guia do PEII: aspectos importantes para ampliar o desempenho institucional // **p. 6**

O Guia e a Definição de Parceiros Estratégicos: Pós-graduação *Stricto sensu* // **p. 10**

O Guia e outras considerações do PEII // **p. 12**

Referencial Técnico de Apoio à Gestão// **p. 15**

Apresentação

O presente Guia de orientação do **Plano Estratégico de Internacionalização Institucional (PEII)**, no Nível da Pós-Graduação Stricto Sensu (PG/SS) constitui um conjunto de propostas para gestores acadêmicos que integram instituições interessadas em internacionalizar-se a partir de um repositório de experiências da Diretoria de Relações Internacionais – DRI da CAPES nos últimos dois anos.

Para este propósito, o Guia lança mão das lições aprendidas com as orientações de mentoria do Projeto “Laboratório de Internacionalização” do *American Council of Education* (uma parceria recente entre a DRI e Comissão Fulbright para três instituições brasileiras), bem como de perspectivas de internacionalização resultantes da colaboração institucional dos principais parceiros Alemanha, Estados Unidos, França e Reino Unido (em ordem alfabética).

A proposta é contribuir para que as instituições possam elaborar uma estratégia própria para a internacionalização dos seus Programas de Pós-graduação saindo de um modelo fragmentado e baseado em iniciativas de docentes (com caráter individual ou de grupos de pesquisa), para um desenho de internacionalização ligado ao Plano de Desenvolvimento Institucional e sua vocação principal.

Desta forma, esperamos que os gestores acadêmicos e a alta administração, a partir desse Guia, possam aprimorar seu Plano Institucional de Internacionalização -PII que objetiva a inserção e a consolidação de suas instituições no cenário internacional.

DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

■ O Guia do PEI: aspectos importantes para ampliar o desempenho institucional

A relação a seguir sintetiza as premissas fundamentais que devem **ser** observadas para o planejamento da internacionalização institucional da Pós-graduação *Stricto sensu*:

 O PEI deve ser de longo prazo com base na missão e visão institucional considerando sua vocação, competências e recursos

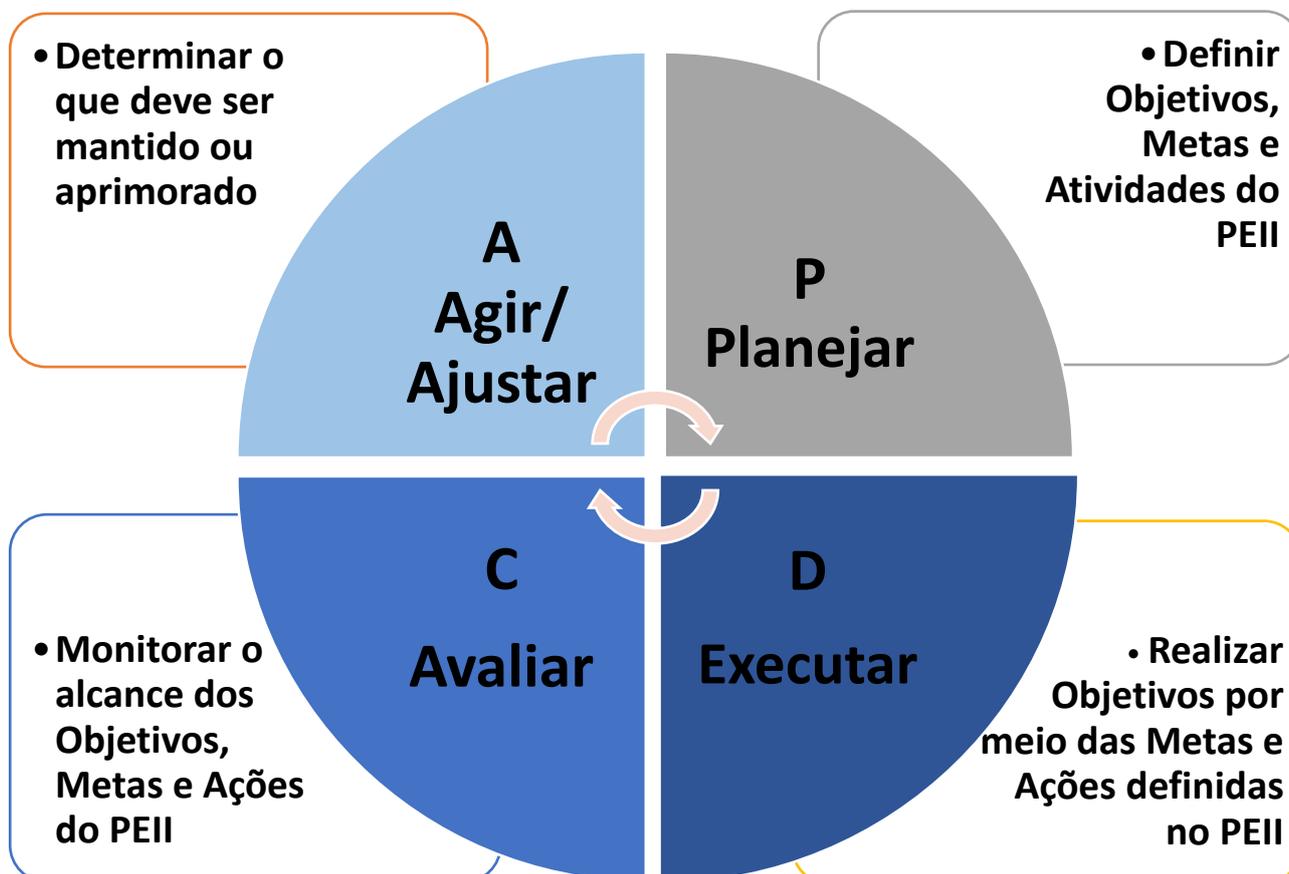
 O desenvolvimento das capacidades institucionais deve orientar estrategicamente as parcerias internacionais e a mobilidade

 A compatibilização e atratividade da matriz curricular devem atender aos interesses mútuos com a parceria de cooperação internacional

 O plano de absorção das experiências internacionais deve aproveitar as competências desenvolvidas

 A transferência de conhecimento deve assegurar um ensino de excelência e criar oportunidades de pesquisa, desenvolvimento e aplicação

Como sugestão, o ciclo PDCA de Shewhart/Deming (Plan, Do, Check, Act) pode ser utilizado para realizar com efetividade o Plano Estratégico de Internacionalização Institucional (PEII).



The Shewhart cycle has the following four stages¹ :

(P) Plan: identify what can be improved and what change is needed

(D) Do: implement the design change

(C) Study: measure and analyse the process or outcome

(A) Act: if the results are not as hoped for

¹ W. Edwards Deming (1967) "Walter A. Shewhart, 1891-1967," American Statistician 21: 39-40.

1. Compromisso Institucional e suas implicações

O **Compromisso Institucional** começa pelo entendimento de quais compromissos estão envolvidos quando a IES decide tornar-se uma Universidade de Classe Mundial (UCM). Na base desses compromissos, está uma política clara voltada para a internacionalização institucional e o entendimento de que Internacionalização é um processo de longo prazo. Não que investimentos não possam encurtar o tempo, mas há aspectos nela envolvidos que, por sua natureza, tomam tempo. Na base de tudo, a política institucional dá direcionamento, validade e consistência às ações.

Outros compromissos que precisam ser pesados a priori, referem-se aos **investimentos financeiros** necessários para criar as condições de internacionalização. Considera-se aí, em especial, os compromissos de **qualificação dos recursos humanos** que irão permitir à IES presença reconhecida no cenário internacional e a **infraestrutura**. Compromissos com a infraestrutura envolvem laboratórios de línguas (para estrangeiros e brasileiros), sinalização do campus, no mínimo bilíngue; alojamento para estrangeiros (discentes e docentes); e apoio para pesquisa mais sofisticada. Por fim, associar ao Plano Estratégico para Internacionalização, um sistema de recompensas, premiando esforços voluntários e formais que revelem contribuições ao projeto de internacionalização.

2. Diagnóstico e Prognose Institucional

Para tornar-se uma UCM, a instituição precisa antes conhecer-se, por meio de um diagnóstico e uma prognose institucional. O foco deve ser as **competências institucionais** que permitirão à instituição criar ou desenvolver sua **assertividade** no cenário mundial. Por isso, os Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu figuram como plataforma mínima para projetar a instituição. O primeiro (diagnóstico) indicará quais são as competências existentes na instituição a partir da PGSS que estejam alinhadas com a vocação institucional. O segundo mapeará, com base no diagnóstico, a situação corrente da instituição. Não basta um. É preciso ambos, pois o primeiro identifica as competências e o segundo interpreta-os situacionalmente.

É somente a partir desta fase que a instituição projeta os objetivos, as metas e as ações. O reconhecimento das competências centrais – **seus diferenciais** – que permitirão à instituição a busca assertividade no âmbito internacional, não se distanciam, em nenhum momento, dos objetivos estratégicos. O conjunto dos **conhecimentos e capacidades**, existentes na PGSS, associam-se à apropriação dos elementos de infraestrutura para subsidiar as estratégias do plano de internacionalização. Como as competências representam os pontos fortes, todo o esforço estratégico deve considerá-las, associadas às oportunidades. Inexistência de competências ou **desalinhos destas** com a **vocação institucional** são compensadas com as ações que reforçam as competências centrais, existentes ou desejadas.

3. Temas Estratégicos

Pela sua natureza, abrangência e prioridade institucionais, **Temas Estratégicos (T.E.)** são poucos. Em natureza, T.E. permitem à instituição um posicionamento vantajoso, considerando suas competências, para a assertividade institucional no cenário internacional. A abrangência dos T.E. diz respeito à sua representatividade e importância para a incorporação de padrões de excelência em suas funções compatíveis com os critérios de uma UCM. Prioridade refere-se à capacidade de colimação de esforços institucionais, liderados pela PGSS. Na prática, representam o resultado da simbiose entre as competências da PGSS e vocação institucionais e **desafios com interesse global**. Temas com interesse global atraem melhores parceiros e permitem melhores acordos interinstitucionais, a posteriori.

Apesar de a PGSS da instituição ser a propulsora dos Temas Estratégicos, estes devem despertar **o interesse e a aglutinação** dos esforços institucionais, já que internacionalização é um processo de longo prazo e com forte influência sobre a **marca e a imagem** da IES. Temas estratégicos, portanto, reforçam **competências já existentes**, mas ainda assim, requerem negociação para engajamento em torno dos propósitos institucionais de internacionalização.

4. Linha do Tempo e Objetivos Estratégicos

Em uma **visão de futuro** o Plano Estratégico de Internacionalização Institucional (PEII), os objetivos estratégicos devem ser escalonados em uma linha de tempo adequada aos interesses e prioridades institucionais.

Apesar de institucionalmente, a linha do tempo poder seguir uma temporalidade distinta, a linha de múltiplos de 4 anos, para o avanço e monitoramento do alcance dos objetivos, torna-se mais compatível com a temporalidade e com o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**.

Objetivos estratégicos guardam sempre estreita relação de **coerência com os T.E.** no sentido de avançar as competências institucionais para a internacionalização.

Além disso, os objetivos estratégicos são cumpridos por meio de **Metas** (expressas por indicadores mensuráveis em tempos definidos) e estas por **Ações**, com um compromisso institucional de monitoramento e adequações para sua consecução.

■ O Guia e a Definição de Parceiros Estratégicos: Pós-graduação *Stricto sensu*

Selecionar parceiros estratégicos implica considerar objetivos de aprendizado e crescimento, em que a instituição esteja em assimetria negativa no âmbito internacional, em relação a seus parceiros. Contudo, **complementariedade de competências** e **afinidades culturais** constituem bons critérios para a proficuidade das relações. O fundamento da boa relação vem subsidiado por tratamentos nem impositivos, nem subservientes, de um e de outro lado. Assim, estímulos à mobilidade mútua, discente e docente e a comunicação de projetos, bem como as atividades destes decorrentes, não apenas é fator de visibilidade, mas também de **recrutamento** (discentes e docentes permanentes, colaboradores ou visitantes estrangeiros) de interesse da instituição.

Competências e domínio **linguístico** do corpo docente da instituição, em especial da PGSS (Pós-graduação *Stricto sensu*), constituem elementos essenciais na seleção de parceiros internacionais. Isso reporta a condições preliminares na instituição (laboratórios de línguas), para disparar o processo de internacionalização. A capacidade de receber estrangeiros, docentes e discentes, indica alto grau de cidadania global da instituição e se liga igualmente às condições preliminares necessárias ao processo de internacionalização.



DESTAQUE: Existem várias maneiras de selecionar "parcerias internacionais estratégicas", esse guia pretende ser meramente sugestivo.

A relação abaixo resume aspectos que devem observadas para a definição de parceiros para a internacionalização institucional da Pós-graduação *Stricto sensu*:

-  **PrInt** Alinhar a seleção de parceiros com a vocação e a competência institucional
-  **PrInt** Realizar diagnóstico e considerar parcerias já existentes aderentes ao PEII
-  **PrInt** Prospectar novas parcerias estratégicas com instituições que estejam em um grau de maturidade internacional, preferencialmente, superior
-  **PrInt** Determinar como critério para parcerias, instituições com similaridades de propósitos e de tratamento mútuo
-  **PrInt** Criar uma política de integração que viabilize a parceria estratégica e sua ampliação na instituição

O Guia e outras considerações do PEII

1. Ensino

O desempenho nas funções da IES são critérios usados como indicadores dos melhores sistemas de classificação de UCMs (*rankings*). A **reputação do ensino** da IES, dada por seus pares, decorre da reputação de seus docentes e do **sucesso de seus egressos**. Assim, políticas de apoio e incentivo à produção científica, tecnológica e divulgação de ideias e projetos acadêmicos são alavancas críticas para a reputação docente. Programa de relação e reconhecimento do sucesso profissional de seus egressos, mostram a eficiência dos métodos de ensino e de formação profissional da IES. **Oferta de disciplinas**, ou de cursos, em **segundo idioma**, a começar na PGSS, não são apenas diferenciais de visibilidade, mas elementos necessários para a internacionalização.

De outro lado, a abertura institucional para padrões internacionais requer adequação de sua **linha formativa**. Ajustes para a dupla titulação são oportunidades para compreensão e incorporação daqueles padrões. **Bolsas de doutorado sanduíche** (PDSE) têm sido usadas como instrumentos preliminares para construção de bases com parceiros internacionais. Contudo, sua eficiência depende do **alinhamento da pesquisa do bolsista**, associado a um plano de atividades específico, com o **tema estratégico** de sua área.

Em síntese:

- (1) Ampliar a reputação do ensino por meio da **acreditação internacional**;
- (2) Ofertar disciplinas ou cursos em segundo idioma (presencial e de forma remota) alinhados ao PEII, privilegiando a **abordagem internacional dos conteúdos**;
- (3) Adequar a linha formativa visando a **dupla titulação**;
- (4) Viabilizar o **aprimoramento do quadro docente e técnico** privilegiando a experiências e contribuições para o ensino, em nível internacional.

2. Pesquisa e Tecnologia

Pesquisa é outra missão da IES, usada como critério no ranqueamento, com o agravante de que as atividades de pesquisa são o principal liame que mantém o interesse dos parceiros internacionais de classe mundial com a instituição. Dois aspectos despertam interesse na parceria: o nível de sofisticação da pesquisa (métodos, objetos e abordagens) e seu alcance em âmbito internacional.

A cooperação internacional em pesquisa, incluindo a formação e/ou **participação em redes internacionais de pesquisa**, é amplamente facilitada pela nucleação de pesquisas na IES por visitantes internacionais. Nesta cooperação entende-se também, a **facilitação da publicação da produção intelectual respectiva**.

O **inventário das capacidades de pesquisa**, incluindo pesquisadores, equipamentos e laboratórios ajuda na determinação dos T.E., na determinação das competências institucionais e objetivos estratégicos para internacionalização, mas principalmente, na política e estratégias de pesquisa a serem estimuladas para internacionalização.

Tecnologias, como contribuição para o **desenvolvimento econômico da nação**, é um dos fundamentos da extensão da IES. Pesquisas fundamentais são boas plataformas de interação com parceiros internacionais, mas desenvolvimento tecnológico dá **visibilidade** instantânea e projeta competência institucional.

Em síntese:

- (1) Realizar um **inventário das capacidades de pesquisa** para direcionar os investimentos
- (2) Ampliar **participação em redes internacionais de pesquisa** de seus docentes e discentes;
- (3) Estimular a vinda de pesquisadores visitantes, visando a **nucleação de pesquisas** mais sofisticadas;
- (4) Garantir **alinhamento das pesquisas** dos bolsistas com os T.E. -Temas Estratégicos definidos no PEII;
- (5) Promover a **cooperação para coautorias em publicação** e desenvolvimento de tecnologias e suas aplicações.

3. Infraestrutura institucional

Vários aspectos de infraestrutura institucional foram apontados anteriormente em seus contextos. Complementarmente, a capacidade de **ensino da língua Portuguesa para estrangeiros** é uma disponibilidade obrigatória no processo de internacionalização. Junta-se aí, a política e procedimentos de **acolhimento** a estrangeiros, que envolve inclusive a **sinalização bilíngue** da instituição. Esta última, deve fazer parte do processo de **sensibilização** institucional, envolvendo a **cultura para a internacionalização** e ações diretas de atendimento a estrangeiros, dirigidas aos colaboradores da instituição.

Outros procedimentos no âmbito da infraestrutura envolvem alojamentos de propriedade, de subcontratação, ou de parceria com terceiros, destinados a estrangeiros. De outro lado, **informações** completas sobre alternativas de alojamento, **alimentação**, pontos e áreas de **lazer** e formas de **deslocamento** indicam centralidade da internacionalização para a IES.

Em síntese:

- (1) Estruturar o **laboratório de idiomas** para o ensino da língua Portuguesa para estrangeiros e de um segundo idioma para brasileiros
- (2) Estabelecer um escritório para **acolhimento e apoio a estrangeiros**;
- (3) Implementar a **sinalização bilíngue** da instituição;
- (4) Promover a **sensibilização institucional** para desenvolver a **cultura para a internacionalização**;
- (5) Viabilizar o **alojamento** e facilitar as informações sobre alimentação, áreas de lazer e transporte.
- (6) Garantir **espaços para estudo** e acesso à **internet** de forma ampla.

Referencial Técnico de Apoio à Gestão

O Projeto de Internacionalização da instituição de ensino superior (IES) ou instituto de pesquisa (IP) no âmbito da Pós-graduação *Stricto sensu* envolve a estratégia acadêmica, a estratégia competitiva e a administração estratégica da organização. A primeira volta-se para o tipo de decisões estratégicas, à luz dos recursos (humanos e financeiros), das competências institucionais e da infraestrutura institucional que dá suporte às decisões. A segunda refere-se a como a instituição se posiciona para a sociedade, de que forma disponibiliza seus cursos, como interage com sua audiência e como ganha assertividade no meio educacional (nacional e internacionalmente). Por fim, a terceira e mais abrangente, executa as duas anteriores, por implementação de objetivos, metas e ações, contidos no Plano Estratégico de Internacionalização Institucional (PEII), de forma integrada e alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os pontos básicos referidos neste documento direcionam-se à elaboração do PEII, tendo em mente subsidiar as estratégias listadas. Em outras palavras, o PEII constitui a plataforma institucional condutora da IES ou IP em direção ao status de Universidade de Classe Mundial (UCM)² melhor posicionada.

Enfatize-se, na elaboração do PEII, alguns aspectos importantes, como a definição das competências institucionais que subsidiam as áreas de pesquisa prioritárias para internacionalização e a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar a consecução de seus objetivos. Este plano deverá ainda prever aprimoramento das competências linguísticas da comunidade acadêmica, bem como a preparação para um ambiente internacionalizado.

Além da mobilidade “out” ligadas aos temas estratégicos institucionais, o plano deve apresentar oportunidades para a mobilidade “in”. Em adição, planejar a

² **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**. Shanghai Ranking. Disponível em: <http://www.shanghairanking.com/>

QS - World University Rankings - Global. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings>

Ranking Web of Universities (RWU) – Disponível em: <http://www.webometrics.info/en>

THE - World University Rankings (Times Higher Education). Disponível em: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

consolidação de parcerias internacionais, a atração e fixação de pesquisadores estrangeiros no Brasil.

Desde 2019 percebe-se claramente que as instituições de ensino superior e pesquisa brasileiras contempladas no Edital 41/2017 – CAPES PrInt se mostram empenhadas em aumentar sua relevância no cenário global em sinergia com as suas contrapartes internacionais com Acordos de Cooperação Institucionais significativos.

Neste sentido, destacamos o aspecto fundamental da liderança da alta administração na universidade, por assumir a decisão de privilegiar áreas específicas de pesquisa alinhadas com a sua vocação institucional e por manter os compromissos do Plano Estratégico de Internacionalização Institucional – PEII.

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO – CAPES-PRINT

EDITAL Nº 41/2017 - PROCESSO Nº 23038.016333/2017-85



CAPES