

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL**

**RENAN MENDES CAMARGOS**

**PROPOSTA DE MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA EM MATO GROSSO  
DO SUL: UM ESTUDO DE CASO**

**Dourados – MS**

**2022**

**Renan Mendes Camargos**

**PROPOSTA DE MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADE PÚBLICA EM MATO GROSSO DO  
SUL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Universidade Federal da Grande Dourados

Orientador: Luan Carlos Santos Silva

**Dourados - MS  
2022**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).**

|       |  |
|-------|--|
| C173p | <p>Camargos, Renan Mendes.</p> <p>Proposta de modelo de transferência de tecnologia para a internacionalização de uma universidade pública em Mato Grosso do Sul : um estudo de caso. / Renan Mendes Camargos. – Dourados, 2022.</p> <p>Orientador: Prof. Luan Carlos Santos Silva.<br/>Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Grande Dourados.</p> <p>1. Transferência de tecnologia. 2. Internacionalização. 3. Universidades. 4. Inovação. 5. Cooperação. I. Título.</p> |
|-------|--|

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central – UFGD.**

**©Todos os direitos reservados. Permitido a publicação parcial desde que citada a fonte.**

Ministério da Educação

Universidade Federal da Grande Dourados



PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR RENAN MENDES CAMARGOS, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos dez dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e dois às quatorze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**PROPOSTA DE MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA EM MATO GROSSO DO SUL: UM ESTUDO DE CASO**", apresentada pelo mestrando Renan Mendes Camargos, do Programa de Pós- Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes/UFGD (membro titular interno), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Rosa Carrijo Mauad/UFGD (membro titular externo), Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Ishikawa Rasoto/UTFPR (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **Aprovado (com ressalvas)**, fazendo *jus* ao título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL. O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 10 de junho de 2022.

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

Assinatura manuscrita em azul do Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva.

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes - (Participação Remota)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Rosa Carrijo Mauad - (Participação Remota)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Ishikawa Rasoto - (Participação Remota)

**Dedico este trabalho a minha esposa Thaís, motivadora e parceira nas dificuldades da caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades em meu caminho e por sempre oferecer o cobertor em tempos de frio.

À minha amada esposa Thaís que me fez melhor, que me pegou pela mão me levou a lugares mais altos, que sempre incentivou, que nunca duvidou e que muito antes já sabia que era possível.

Agradeço à minha família como um todo, à família de minha esposa, e em especial ao meu pai Adélio, à minha mãe Maria Helena, e à minha irmã Raíza que me ensinaram tudo que é importante.

Aos colegas de trabalho que contribuíram de diversas formas para este trabalho, seja participando diretamente nas entrevistas, incentivando ou me auxiliando nas tarefas diárias.

Agradeço a todos os servidores, alunos e egressos que aceitaram ceder seu tempo para dividir suas experiências, dando o respaldo ao trabalho.

Aos colegas de curso que estavam juntos na abdicação diária, necessária para os estudos, em especial ao amigo Carlos de Almeida, parceiro nos artigos e no café.

À UFGD, por possibilitar a formação em tempos de pandemia, por ser meu local de trabalho e por me trazer a Dourados e a uma nova vida.

Ao Professor Luan Carlos, orientador, que me apresentou um mundo de possibilidades ao ministrar disciplinas e durante as inúmeras orientações, sempre acreditando e pacientemente contribuindo na melhoria do trabalho

Aos membros da banca que se dispuseram a analisar e ao fazer contribuições cruciais a obra

E a todos que de alguma forma incentivaram ou apoiaram a realização deste trabalho.

Sou muito grato!

## RESUMO

A evolução contemporânea das comunicações, a interdependência econômica e os fluxos de pessoas intensificaram o processo de internacionalização das universidades e as interações entre instituições, professores e alunos no mundo. A internacionalização oferece tanto oportunidades quanto desafios e as universidades do Brasil e do Estado de Mato Grosso do Sul não estão fora do processo, buscando a sua internacionalização ao mesmo tempo em que convivem com obstáculos comuns às universidades. A internacionalização não é necessária apenas como um fim em si mesmo, mas é uma forma de melhorar as condições estruturais da universidade na execução do ensino, da pesquisa e da extensão. Assim, a evolução do estudo da internacionalização, demonstra que ela pode oferecer respostas aos grandes desafios advindos da competição comercial entre os países e instituições de ensino. Respostas que podem envolver novos modelos de internacionalização, pautados em valores humanistas ou que promovam mais cooperação entre países diversos. Busca-se, no atual contexto, novas alternativas e caminhos para a internacionalização das universidades e tem-se que a Transferência de Tecnologia possa ser uma ferramenta que tanto auxilie no processo de disponibilização de conhecimentos e tecnologias, quanto melhore as condições de integração entre as universidades. Desta forma o presente trabalho dedicou-se a propor um modelo de Transferência de Tecnologia para auxiliar a internacionalização da universidade estudada. De natureza qualitativa, o estudo de caso recorreu à análise de documentos e a entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, objetivando o levantamento das ações prévias realizadas para a internacionalização, entender as barreiras, possibilidades e percepções. O levantamento das ações anteriores para promoção de internacionalização, através de pesquisa documental, demonstrou o que já foi realizado com sucesso e o que não teve continuidade. As entrevistas semiestruturadas aplicadas entre os servidores de setores que diretamente desenvolvem a internacionalização e o emprego de grupo focal composto por alunos e outros servidores, apontaram para barreiras que envolvem a gestão, os valores, o financiamento, a proficiência em idiomas, sendo citadas outras medidas para melhorar a atratividade internacional da universidade. Após a organização dos dados por meio de análise de conteúdo, ao final, foi proposto um modelo de Transferência de Tecnologia para a internacionalização da universidade que pode ser empregado para entender o processo na totalidade. O modelo proposto foi baseado no Modelo Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente de Bozeman (2000), por separar características do processo em quadrantes. Esses quadrantes descrevem características importantes da instituição, das pessoas e do ambiente para compreender e formular a internacionalização, além de descrever algumas medidas práticas que podem ser implementadas pela alta gestão para melhorar as condições internas e auxiliar a internacionalização. Concluiu-se que a compatibilidade entre os temas é viável, sendo possível propor um modelo de transferência de tecnologia que traz novas formas para a internacionalização de universidades.

**Palavras chaves:** Transferência de Tecnologia, Internacionalização, Universidades, Inovação, cooperação.

## **ABSTRACT**

The contemporary evolution of communications, economic interdependence and flows of people have intensified the process of internationalization of universities and the interactions between institutions, professors, and students around the world. Internationalization offers both opportunities and challenges, and universities in Brazil and in the State of Mato Grosso do Sul are not outside the process, seeking their internationalization while they coexist with obstacles common to universities. Internationalization is not only necessary as an end in itself but is a way of improving the university's structural conditions in the execution of teaching, research, and extension. Thus, the evolution of the study of internationalization demonstrates that it can offer answers to the great challenges arising from commercial competition between countries and educational institutions. Responses that may involve new models of internationalization, based on humanist values or that promote more cooperation between different countries. In the current context, new alternatives and paths for internationalization are sought, and Technology Transfer can be a tool for this and to improve the conditions of integration of universities. Technology Transfer is the process of making knowledge and technologies available. Transfer mechanisms can be used to assist the internationalization of universities. In this way, the present work was dedicated to proposing a model of Technology Transfer to help the internationalization of the studied university. Of a qualitative nature, it is a case study, which resorted to document analysis and semi-structured interviews for data collection, aiming to survey the previous actions carried out for internationalization, to understand the barriers, possibilities, and perceptions. The survey of previous actions to promote internationalization through documentary research demonstrated what has already been successfully done and what has not been continued. The semi-structured interviews applied among employees from sectors that directly develop internationalization and the employment of a focus group composed of students and other employees, pointed to barriers involving management, values, financing, language proficiency, and other measures were mentioned. to enhance the international attractiveness of the university. After organizing the data through content analysis, at the end, a Technology Transfer model was proposed for the internationalization of the university that can be used to understand the process. The proposed model was based on Bozeman's (2000) Contingent Efficacy Technology Transfer Model by separating process characteristics into quadrants. The quadrants describe important characteristics of the institution, the people, and the environment for understanding and formulating internationalization. The quadrants also describe some practical measures that can be implemented by top management to improve internal conditions and aid internationalization. It is concluded that the compatibility between the themes is viable, and it is possible to propose a technology transfer model that brings new ways to the internationalization of universities.

**Keywords:** Technology Transfer, Internationalization, Universities, Innovation, Cooperation



## LISTA DE FIGURAS

|  |                    |
|--|--------------------|
| <a href="#">Figura 1 - Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente.....</a>          | <a href="#">26</a> |
| <a href="#">Figura 2 - Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente Revisado.....</a> | <a href="#">33</a> |
| <a href="#">Figura 3 - Caminho Metodológico.....</a>   | <a href="#">51</a> |

## LISTA DE QUADROS

|  |           |
|--|-----------|
| <u>Quadro 1 - Mecanismos de TT (continua).....</u>           | <u>35</u> |
| <u>Quadro 2 - Acordos de cooperação vigentes na IES.....</u> | <u>57</u> |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CETTM – *Contingent Effectiveness Technology Transfer Model* (Modelo de Transferência de Tecnologia e Eficácia Contingente)

CEUD - Centro Universitário de Dourados

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CRADAS - *Cooperative research and development agreements*

DRI - Departamento de Relações Internacionais

FACE - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

FACET - Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia

FAED - Faculdade de Educação

FAEN - Faculdade de Engenharia

FCA - Faculdade de Ciências Agrárias

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FORTEC - Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia

GATS - General Agreement on Trade in Services

IAU - Associação Internacional de Universidades

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICTs - Institutos de Ciência e Tecnologia

IES - Instituições de Ensino Superior

IFMS – Instituto Federal de Mato Grosso do Sul

ISF - Idiomas sem Fronteiras

MEC - Ministério da Educação

NIPI - Núcleo de Inovação e Propriedade Intelectual

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC - Organização Mundial do Comércio

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública

PROFNIT - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

TT - Transferência de Tecnologia

TTOs - *Technology Transfer Offices*

UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

UEMT - Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

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

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 10  |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....  | 11  |
| 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....   | 18  |
| 1.2.1 Objetivo geral.....  | 18  |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....   | 18  |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....   | 18  |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....   | 20  |
| 2.1 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA.....                                     | 20  |
| 2.1.1 A Evolução Da Transferência De Tecnologia.....                                   | 20  |
| 2.1.2 Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente.....               | 25  |
| 2.1.2.1 Características do Agente Transferidor.....                                    | 27  |
| 2.1.2.2 Características do Meio de Transferência.....                                  | 27  |
| 2.1.2.3 Características do Objeto Transferido.....                                     | 29  |
| 2.1.2.5 Características do Receptor.....   | 30  |
| 2.1.2.6 Os Critérios de Eficácia da Transferência de Tecnologia.....                   | 31  |
| 2.1.3 Mecanismos de transferência de Tecnologia.....                                   | 33  |
| 2.1.4 A Transferência de Tecnologia entre Universidades.....                           | 37  |
| 2.1.5 A Inovação, a Internacionalização e a Transferência de Tecnologia no Brasil..... | 38  |
| 2.1.5.1 O Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia.....    | 40  |
| 2.1.5.2 O Marco legal da inovação no Brasil.....                                       | 42  |
| 2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....                                    | 44  |
| 2.2.1 A evolução da Internacionalização da educação superior.....                      | 44  |
| 2.2.2 O conceito de internacionalização.....   | 46  |
| 2.2.3 Abordagens para a internacionalização.....                                       | 48  |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....   | 50  |
| 3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....   | 52  |
| 3.2 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....   | 53  |
| 3.3 A ENTREVISTA COM GESTORES, ALUNOS E TÉCNICOS.....                                  | 54  |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....   | 56  |
| 4 ANÁLISE SITUACIONAL.....   | 56  |
| 4.1 O ESTADO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFGD.....                                       | 56  |
| 4.2 AS BARREIRAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....                                       | 61  |
| 4.3 AS POTENCIALIDADES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....                                 | 67  |
| 4.4 AS PERCEPÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO.....                                     | 69  |
| 5. PLANO DE AÇÃO.....  | 71  |
| 5.1 O MODELO DE TT PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....                                     | 71  |
| 5.1.2 Formas da Internacionalização.....   | 76  |
| 5.1.3 Objetos da Internacionalização.....  | 78  |
| 5.1.4 Demandas do Ambiente.....  | 79  |
| 5.1.5 Incrementos na IES.....  | 80  |
| 5.1.6 Eficácia da Internacionalização.....   | 84  |
| 6. CONCLUSÃO.....  | 84  |
| REFERÊNCIAS.....   | 86  |
| APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS.....  | 96  |
| APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....  | 100 |
| APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO.....  | 167 |

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização da educação superior não é um fenômeno novo. É um processo que se desenvolve durante os séculos, acompanhando as mudanças globais (ALTBACH, 1998; KERR, 1994). Desde a Grécia antiga, passando pela idade média, estudiosos viajavam entre universidades em diferentes países (WELCH e DENMAN, 1997). O conceito e as nuances da internacionalização são detalhados adiante, mas para um entendimento prévio, a internacionalização da educação superior ocorre por meio de atividades como mobilidade estudantil, intercâmbio de professores, ensino à distância, programas de cooperação ou uniformização curricular.

Há algumas décadas, importantes instituições de ensino superior (IES) no mundo desenvolveram e consolidaram caminhos próprios para sua internacionalização. Nos últimos anos, mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas pressionam cada vez mais as universidades nessa direção (BARTELL, 2003). Entretanto, a internacionalização deve ser empregada como uma forma de melhorar a educação superior e as condições de funcionamento das universidades, e para oferecer soluções e respostas aos novos desafios do mundo, não sendo um objetivo em si mesmo apenas (VAN DER WENDE, 1997).

Após o fim da guerra fria, devido à globalização das economias e sociedades, à competição comercial e ao maior fluxo de conhecimento e pessoas no mundo, a necessidade de internacionalização se intensificou um contexto de desafios que exigia novas formas e novas estratégias (De WIT, 2020). O aumento da complexidade da internacionalização pressionou até as universidades em países com menor produção científica a pensar em formas de se internacionalizar (ALTBACH e KNIGHT, 2007). Não foi diferente no Brasil e o tema passou a ser trabalhado em dissertações, teses (MOROSINI e NASCIMENTO, 2017), a fazer parte da agenda das instituições de ensino e do governo (MAUES e BASTOS, 2017; NEVES e BARBOSA, 2020).

Organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO), o Banco Mundial, a União Europeia (UE) e a Associação Internacional de Universidades (IAU) debatem a internacionalização, tornando-a tema central para a educação superior em todos os países (De WIT, 2020).

Há incentivos para educação superior buscar a internacionalização, pois pode ser um caminho para ganhar vantagem comercial, capacitação profissional, aprendizado de

idiomas, melhoria do currículo, entre outros (ALTBACH e KNIGHT, 2007). Porém, a internacionalização é um fenômeno complexo em sua definição, implementação e com muitos atores envolvidos (MOROSINI, 2006; KNIGHT, 2008a). Isso representa um problema para as universidades que, mesmo estando cientes das necessidades, vão encontrar muitos obstáculos como falta de recursos financeiros, falta de motivação dos professores, falta de atratividade e muitos outros. As formas tradicionais de internacionalização podem não funcionar nos contextos das universidades de países em desenvolvimento que precisam de novas formas e valores para sua internacionalização e para avançar no processo.

Neste ponto, a transferência de tecnologia (TT) pode ser condizente à internacionalização e para oferecer os citados novos caminhos. A TT promove a inovação, o acesso à tecnologia e ao conhecimento por meio de parcerias internacionais (KIM e INKPEN, 2005). Se realizada na universidade com os objetivos certos, em sintonia com o ensino, pesquisa e extensão, a TT pode contribuir para o retorno do investimento público, para o desenvolvimento econômico e para cumprir sua função social (WOODELL e SMITH 2017). O referencial teórico de TT pode fornecer ferramentas úteis para administrar os obstáculos da internacionalização e melhorar suas condições de trabalho.

Isto posto, o objeto de pesquisa do presente trabalho de conclusão foi a internacionalização possível de uma universidade pública brasileira no Estado de Mato Grosso do Sul. Buscou-se propor um modelo de TT adaptado para a universidade que auxiliasse na sua internacionalização. O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida. A revisão bibliográfica realizada no marco teórico forneceu o entendimento de variáveis que inspiraram perguntas que foram respondidas pelos envolvidos com a internacionalização da instituição. O levantamento das medidas já adotadas para a internacionalização e o levantamento de dados através de entrevistas indicaram caminhos para a internacionalização da instituição via transferência de tecnologia.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ante a necessidade de se encontrar novas formas e sentidos à internacionalização, pressionada pelo mundo contemporâneo, chegou-se à seguinte indagação que motiva a pesquisa: que modelo de TT adaptado para o contexto

universidade-indústria-governo pode ser proposto para auxiliar o processo de internacionalização da IES?

A internacionalização é um desafio, mas é também objetivo das universidades em um mundo interconectado, com problemas globais, que exigem formação intercultural para sua solução (MOROSINI e USTÁRROZ, 2016). É um objetivo a ser alcançado após a superação de obstáculos. Fez-se necessário detalhar esses obstáculos, problemas, ou os prejuízos advindos da falta de internacionalização e responder por consequência os questionamentos: por que é imprescindível se internacionalizar? Quais os efeitos adversos de não se internacionalizar? O que a universidade enfrentará se permanecer sem a internacionalização?

A gestão organizacional contemporânea incorporou o aspecto intercultural de forma irreversível por muitas razões: a globalização, a formação de blocos econômicos, a competição econômica global, as migrações acentuadas, a comunicação instantânea, a ruptura de estruturas sociais tradicionais, as reivindicações de tolerância aos grupos distintos, a necessidade de convivência e trabalho com outras culturas (FREITAS, 2008). São essas razões políticas, econômicas, acadêmicas e socioculturais que movem a lógica da internacionalização das IES, geram os incentivos para promovê-la e desestimulam a inércia (QIANG, 2003; KUBOTA, 2009).

Uma implicação muito abordada pelos estudos da área é a queda da reputação das IES que não planejam adequadamente sua internacionalização perante as outras, perante a comunidade acadêmica e o governo (CHAN e DIMMOCK, 2008; De WIT, 2002; KNIGHT, 2004). Nos rankings mundiais de avaliação<sup>1</sup>, as universidades de ponta conciliam alta reputação com alta internacionalização.

Desde a década de 90, vem sendo debatida a liberalização do comércio mundial de serviços, entre eles os serviços de educação, através das rodadas de negociação do Acordo Geral em Comércio e Serviços (tradução da expressão em inglês para *General Agreement on Trade in Services*, ou GATS), da Organização Mundial do Comércio (OMC). A OMC é uma organização internacional para negociação multilateral de regras de comércio entre as nações. Através de seu intermédio são negociados acordos pela maior parte das nações do mundo visando garantir que o comércio flua de maneira mais previsível.

---

1 Rankings internacionais que medem a qualidade das IES como o *Times Higher Education*, *Center for World University Rankings*, *QS World University Rankings* e o *Academic Ranking of World Universities*.

O GATS, por sua vez, é um amplo acordo para a liberalização das barreiras comerciais entre os países englobando o comércio de bens e serviços (WTO, 2020). No acordo, a educação em seus diversos níveis foi incorporada aos serviços, buscando o consenso para retirar barreiras à importação e exportação de serviços na área de educação. O caráter de bem público da educação superior foi relativizado por forças comerciais (GUADILLA, 2005). Desta forma a competição econômica entre universidades brasileiras e universidades estrangeiras aumentaria e as universidades mais vulneráveis poderiam ser obrigadas a diminuir de tamanho, vendidas, incorporadas ou perder autonomia (ABBAS; YOUSAFZAI; KHATTAK, 2015).

Portanto, torna-se preocupação de estudiosos do tema o planejamento de formas de internacionalização que reduzam a competição predatória e promovam a internacionalização cooperativa para desenvolver a qualidade acadêmica (GUADILLA, 2005; MOROSINI, 2006; STALLIVIERI, 2017).

Na política brasileira, o governo federal, no passado, tentou impulsionar a internacionalização das IES por meio de planos e programas dos quais se destacam o Plano Nacional de Educação, do Ministério da Educação, o Sistema de Avaliação Trienal de cursos e o Programa Institucional de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior e Institutos de Pesquisa (CAPES/Print), ambos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O Plano Nacional de Educação<sup>2</sup> destaca a importância da presença do país no cenário internacional como forma de melhorar o desenvolvimento interno, redução da pobreza, e ainda descreve as atividades de parceria internacional a serem desenvolvidas, a formação de redes e formas de cooperação (INDJAIAN, 2019).

A avaliação de cursos superiores no Brasil, realizada pela CAPES, é feita por escala de conceitos, variando entre 1 e 7, e só evoluem para os conceitos mais altos os cursos que promovem uma internacionalização robusta, não pontual, que desenvolvem padrões internacionais de conhecimento na área, que participam em pesquisas e publicações científicas internacionais e em projetos ativos de cooperação internacional, financiados por entidades de fomento (CAPES, 2021). O Programa Institucional de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior e de Institutos de Pesquisa (CAPES/Print), promove a internacionalização das IES, da pós-graduação e da pesquisa no Brasil, dando o suporte necessário a criação de estratégias definidas pelos próprios

---

<sup>2</sup> O Plano Nacional de Educação é a lei brasileira que estabelece diretrizes e metas para o desenvolvimento nacional, estadual e municipal da educação.



gestores das IES. A proposta do CAPES/Print fica evidente na concepção de seus objetivos, que entre outros visa desenvolver e implementar a internacionalização das áreas de conhecimento escolhidas pelas próprias instituições selecionadas, promover a mobilidade de docentes e discentes e estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com o intuito de aprimorar a qualidade da produção acadêmica da pós-graduação (CAPES, 2021).

O governo Federal também tentou incentivar a internacionalização das IES por meio do financiamento direto via programas de concessão bolsas para mobilidade docente, discente e para o aprendizado de línguas (MAUES e BASTOS, 2017). Um marco para o processo foi o Programa Ciência sem Fronteiras, criado em 2011 pelo governo Dilma Rousseff para fomentar a formação acadêmica no exterior, que “potencializou a exposição das universidades brasileiras no ambiente internacional, favoreceu a criação de parcerias e redes acadêmicas internacionais” (PROLO *et. al.*, 2019, p. 319). Entretanto, com as transições para os governos Temer e Bolsonaro, ocorre o contingenciamento de verbas e redução de gastos para promoção de internacionalização (MOURA e CAMARGO JUNIOR, 2017; AMARAL, 2019). Neste atual contexto, novas formas de internacionalização podem ser um caminho para remediar esses cortes de financiamento e diminuir as vulnerabilidades das IES, conforme afirmado por Knight e De Wit (1995) e Qiang (2003).

Outras implicações reforçam que pode ser temerário só aguardar o retorno de programas de governo sem a universidade empreender ações próprias. A complexidade das pesquisas atuais e seus elevados custos dificultam as condições para que uma instituição desenvolva tecnologia sozinha (ABBAS; TARIQ; KHATTAK, 2015). O recrutamento de professores com bons currículos, o desenvolvimento do corpo docente é dificultado, pois a universidade se torna menos atrativa quando não há cooperação em pesquisas (KUBOTA, 2009). O ingresso de estudantes e pesquisadores estrangeiros, gera o pagamento de taxas que diversificam as fontes de receitas. No Reino Unido, a cobrança de taxas é uma das principais fontes de receitas das universidades (LUIJTEN-LUB, 2007).

Conforme Dal-Soto *et al.* (2013), o processo de internacionalização é benéfico para a qualidade das pesquisas na instituição. As redes de pesquisa, via compartilhamento de esforços, facilitam o acesso a equipamentos de ponta no exterior e a experimentos. A internacionalização do currículo com o envolvimento de professores

estrangeiros amplia o conteúdo ensinado, o ajusta aos padrões internacionais e oferece aos alunos mais oportunidades para se qualificar.

O perfil atual dos alunos também mudou, segundo Chan e Dimmock (2008), Kubota (2009), Brooks e Waters (2011). Os estudantes são futuros empregados em um mundo mais competitivo, com sociedades competitivas, que exige conhecimento em linguagens, mentalidade internacional e flexibilidade de pensamento para responder aos desafios sociais de suas localidades.

Outra dificuldade que se soma aos inúmeros desafios acima é o que nem sempre as IES percebem a internacionalização como benéfica. No Brasil, em alguns estudos e debates, a internacionalização é vista como uma medida neoliberal para privatizar a educação superior e dificultar o acesso às universidades, servindo apenas aos interesses de grandes empresas e não aos interesses das populações locais, reforçando as desigualdades sociais, de raça e de gênero, ao mesmo tempo que não traz inclusão de grupos marginalizados (NEVES e BARBOSA, 2020). Então, para direcionar a internacionalização para um rumo adequado, é preciso um processo de estabelecer novas diretrizes no desenvolvimento institucional.

Indo além, Knight (2003) aponta que entre os obstáculos para a internacionalização estão as administrações inertes, a falta de política e estratégia, a falta de recursos financeiros, as equipes destreinadas, os docentes sem interesse genuíno em participar, a falta de recompensas, o gasto de tempo, dinheiro e as outras prioridades em paralelo.

Para entender o contexto que a IES está inserida, faz-se necessário apresentar características do estado brasileiro em que ela se encontra. O Estado de Mato Grosso do Sul é o sexto maior estado do Brasil com 358.158 km<sup>2</sup>. Localizado na região centro-oeste do país, tem fronteiras com os estados de Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Em sua porção leste, faz fronteira com o Paraguai e com a Bolívia. A formação dos contornos territoriais atuais do estado ocorreu, oficialmente, a partir da divisão do estado de Mato Grosso em onze de outubro de 1977 com a lei complementar nº 31, assinada ainda no governo militar.

Entre as razões para a divisão do estado de Mato Grosso, criando a partir de sua porção sul o estado de Mato Grosso do Sul, estavam a necessidade de controle do governo militar de uma área muito grande e pouco povoada do Brasil. Economicamente, justificava-se a divisão para incentivar o povoamento, a criação de gado e lavouras, dado o solo fértil e a abundância de recursos hídricos. Segundo dados do IBGE, a atividade

agropecuária representa 20% do PIB estadual atual, seguida pela indústria com 22% do total e o restante composto pelas atividades de comércio e serviços. A região é a quinta maior produtora de grãos e a quarta em produção de carnes (SEMAGRO, 2022), mas essa atividade ocasionou impactos ambientais e conflitos com as populações originárias.

Em Mato Grosso do Sul está localizada grande parte do pantanal, além da ocorrência com outros biomas. O pantanal é a maior área de planície inundável do mundo, ocupando 25% do território do estado (IBGE, 2022) com espécies únicas de animais e plantas. Essa biodiversidade é cobiçada para pesquisas, para desenvolvimento de produtos biotecnológicos e para turismo que pode ser desenvolvido em conjunto com atividades de preservação.

Segundo os dados secretaria especial de saúde indígena do estado (SECIC/MS, 2022), a população indígena soma mais de oitenta mil habitantes entre as oito maiores etnias. Os habitantes estão espalhados em mais de 29 municípios e com concentração em algumas áreas. Essa população, que já ocupava a região, possui culturas marcantes e língua mãe de origem Guarani, Kadwéu, Terena entre outras. Essa presença desperta o interesse por estudos sociais relacionados à cultura e conhecimento indígenas das mais diversas áreas, mas também há a necessidade de políticas públicas, dados os conflitos por terras e outros interesses na região.

Ao pesquisar o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (MEC, 2022), Mato Grosso do Sul tem em seu território aproximadamente cinquenta instituições de ensino superior. Entre as instituições públicas, há quatro universidades, sendo a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) e a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Essas instituições dedicam-se ao ensino, pesquisa e extensão com estreita relação com os temas do estado buscando responder às demandas locais com relação aos temas citados acima e outros, como o tráfico de drogas, armas e crimes ambientais na região de maior concentração de cidades gêmeas do Brasil.

Durante o período de desenvolvimento da pesquisa, uma situação influenciou negativamente o funcionamento das universidades e, em consequência, os processos de internacionalização: as intervenções do Governo Bolsonaro, nomeando interventores para as reitorias fora das listas de eleitos pela comunidade acadêmica para controle das universidades. No Brasil inteiro, mais de vinte universidades sofreram intervenção (TEIXEIRA, 2021). No caso das universidades federais, o processo de escolha dos

reitores é regulamentado pela lei 5.540/1968 e dá poder para o Presidente da República nomear o reitor e o vice-reitor escolhendo-os dentre os nomes que compõem a lista dos eleitos pela universidade. O primeiro artigo da referida lei deixa claro este ponto:

art.1º O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União [...] serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tripliques elaboradas pelo colegiado máximo da instituição (BRASIL, 1968).

Além do aspecto antidemocrático e quebra do entendimento tácito de nomear os eleitos, feriu-se a autonomia universitária para se administrar. Na prática, isso afetou os trabalhos internos, a destinação de recursos, o ensino e o consenso interno entre professores, pesquisadores e alunos, criando um ambiente de conflito. A intervenção também visou o controle político para minar as críticas internas perante os cortes de recursos e encerramento de políticas públicas que há muito tempo eram empregadas (De AZEVEDO *et. al*, 2021).

A intervenção possibilitou que os reitores não eleitos fizessem nomeações em detrimento do diálogo interno e sem considerar demandas e necessidades específicas de cada área da universidade. Assim, comprometeram-se as ações e projetos para a internacionalização que precisam de debates e consentimento interno de todos na universidade para espalhar a internacionalização como um valor em todas as atividades.

A ANDIFES (2022), Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior, em nota, ressalta que a redução foi contínua desde 2016 totalizando cortes de 1 bilhão de reais e só em 2022, o Ministério da Educação sofreu um corte de R\$ 739,9 milhões no orçamento. A justificativa oficial está ligada ao regime fiscal do governo e ao cumprimento do teto de gastos, mas reflete a falta de prioridade no remanejamento de recursos. Em tempos de pandemia, revelou-se muito importante as pesquisas para fármacos e vacinas desempenhadas pelas IES e pelas Fundações como a FIOCRUZ, maior instituição de pesquisa biomédica da América Latina, que teve papel importante na vacinação contra a Covid-19.

Perante todas as implicações descritas e retomando a noção de um modelo de TT compatível e flexível para ajudar a superar os obstáculos e a acomodar as várias demandas no processo, passa-se para a descrição dos objetivos deste trabalho.

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Foram propostos três objetivos específicos além do objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de transferência de tecnologia que auxilie no processo de internacionalização de uma universidade em Mato grosso do Sul.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a estrutura e ações de internacionalização anteriores por intermédio da TT
- b) Identificar as percepções dos gestores públicos, alunos e professores sobre as ações de internacionalização e a TT
- c) Identificar as barreiras, fatores de estímulo e possibilidades para ampliação do processo de internacionalização através da TT.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa focou-se em contribuir para o desenvolvimento científico ao empregar o conhecimento existente de TT como ferramenta para a internacionalização das universidades, compatibilizando os conceitos entre as duas áreas e dando-lhes uma nova utilidade. Como apresentado no marco teórico deste projeto, a inovação proporciona benefícios por meio da absorção do conhecimento, através de sua transformação e resultando na criação de um novo conhecimento para novos usos. A contribuição também está em seu ineditismo, pois, apesar da compatibilidade conceitual, não é comum a proposta de um modelo da transferência de tecnologia para a internacionalização de uma universidade.

Há compatibilidade com o contexto atual, visto a necessidade de se pensar novas formas de internacionalização, pois a maioria dos países apenas imita as formas anglo ocidentais que têm prioridades e capacidades diferentes de outras localidades (De WIT, 2019). A TT é uma troca, em que cada lado recebe algo de seu interesse, tornando o processo de internacionalização pragmático e não um fim.

O tema é atual e relevante também no contexto brasileiro, pois se percebe a evolução, mudanças de pensamento, aprimoramento institucional e legal que vêm proporcionando resultados promissores na interação entre universidades, empresas e governo (dos SANTOS e TORKOMIAN, 2013). Morosini (2011) confirma que no Brasil, predomina um modelo de inserção internacional da educação, voltado para o mercado, para a competitividade profissional e baseado na mobilidade. Essa inserção é melhor para as grandes universidades. Entretanto, mesmo que de forma tímida, a autora aponta para o começo da internacionalização pautada em novos valores, novas formas e na solidariedade, por exemplo, na América Latina para fortalecimento científico entre os países.

Com isso em mente, a internacionalização da IES em questão poderia ser reforçada em direção à América Latina devido à proximidade geografia e de contexto social. A localização mais próxima pode favorecer o deslocamento de pessoas até por rodovias. As universidades da região estão inseridas em um contexto social próximo ao brasileiro, reduzindo a assimetria de recursos e tamanhos, e em atendimento a carências sociais semelhantes. Existem boas universidades na região, bem-posicionadas nos rankings internacionais e com tecnologia para transferir. Muitas demandas são similares entre elas, como temas indígenas, históricos, econômico-sociais, proteção ambiental, entre outros.

O sucesso da internacionalização começa com o diagnóstico da situação atual da instituição para então elaborar-se um plano de ação para sua inserção, conforme ressalta Stallivieri (2009). Conforme detalhado adiante, o foco para a América Latina foi de encontro a metodologia, pois, de acordo com Yin (2001) a formulação de propostas dá uma finalidade à exploração e gera critérios para avaliá-la.

A pesquisa pode criar as bases para, no futuro, ocorrer melhora da qualidade das produções, criação de redes de pesquisa científicas, intercâmbios de discentes, capacitação docente e acesso às novas tecnologias. Assim contribuindo para o desenvolvimento da IES ao pensar suas condições de funcionamento, com melhorias administrativas e repensando sua importância para o Estado, ao reafirmar suas identidades regionais. A IES pode formalizar muitas parcerias, atraindo-as pela sua posição estratégica mais próxima a fronteiras. Está inserida em um estado de coexistência multicultural, do ambiental com o agronegócio, da gestão governamental com a internacional. E ainda possui tecnologia para compartilhar visto o que é produzido internamente, pelos seus cursos, laboratórios e sua capacidade de oferecer recursos.

Por fim, a conclusão desta pesquisa, desenvolvida por um servidor público, trabalhando em uma instituição mantida por dinheiro arrecadado na sociedade através de impostos, abarca o dever de retornar à sociedade parcela do que foi investido.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O marco teórico compreende conceitos da TT e da internacionalização das universidades. São apresentadas a evolução e as formas de como estes processos são abordados e como ocorrem na prática.

### **2.1 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA**

A TT é facilmente entendida, no senso comum, como um movimento de invenções de uma organização para outra. Perceber a sua importância também não é muito complicado, mas, na prática, é um processo intrincado. Assim a TT como área de estudos oferece, conceitos modelos e mecanismos que facilitam a superação dos obstáculos do processo.

#### **2.1.1 A Evolução Da Transferência De Tecnologia**

Para iniciar a compreensão da TT, voltam-se as atenções a um dos primeiros passos: a inovação. Schumpeter (1997), importante economista do século XX, pesquisou a inovação e sua importância para o desenvolvimento econômico. Para Schumpeter (1997), a inovação proporciona um novo produto, um novo modo de produção ou venda, a abertura de um novo mercado ou setor de venda, a descoberta de novos fornecedores de matérias-primas, peças, ou ainda, por rearranjos estruturais como criação ou quebra de monopólios. Segundo Schumpeter (1997), a inovação move a economia através da “destruição criativa”, que consiste em mudanças revolucionárias na indústria, destruindo estruturas antigas e criando novas.

Congruentemente, a OCDE no Manual de Oslo (OCDE, 2005) define a inovação permeando o produto, o processo, o marketing e a estrutura organizacional. Para os estados, a inovação pode ser uma garantia para melhorar competitividade econômica (PFOTENHAUER; JUHL; AARDEN, 2019).

Isto posto, se a inovação é necessária e perseguida, por que seus detentores deveriam compartilhar a tecnologia, após criar algo revolucionário? Primeiramente, a inovação já ocorre ao absorver um conhecimento que foi antes compartilhado. É um ciclo em que um conhecimento é assimilado e compartilhado para criar conhecimentos, produtos e serviços (HARKEMA, 2003). O pesquisador só adquire notoriedade ao publicar sua pesquisa, baseada em referências, para escrutínio da comunidade científica.

Complementando a resposta, uma ampla taxonomia de motivações econômicas, sociais, operacionais e pessoais é proposta por Kumar, Motwani e Reisman (1996), que destacam que, dentre as motivações, tanto empresas ou países não possuem toda a tecnologia que necessitam e nem podem desenvolvê-la sozinhos em condições de competir. Uma multinacional pode transferir tecnologia para parceiros estrangeiros com custos menores, buscar acesso a mercados ou treinar colaboradores. Governos buscam aquecer a economia com produtos mais acessíveis ao consumidor, buscam promover concorrência, entre outros.

Já na relação entre instituições públicas e empresas locais, as primeiras cumprem sua função social ao fornecer tecnologias mais eficientes do que o setor privado pode produzir, há aumento dos lucros para as empresas privadas que usam essa tecnologia e os consumidores pagam preços mais baixos (WANG e BLOMSTRÖM, 1992). Para as universidades, a transferência de tecnologia favorece ao mesmo tempo o ensino, a pesquisa e a inovação, contribuindo para resultados econômico-sociais que promovem o interesse nacional e melhoram a qualidade de vida (WOODELL e SMITH 2017).

Vistas as motivações para o compartilhamento de conhecimento, caminhamos para a delimitação dos conceitos. Mergulhando nas bibliografias da área, notamos que Tecnologia e TT são conceitos diferentes, mas com interseções em suas definições. É difícil escolher apenas uma única definição, pois, há diferentes interpretações dependendo do ponto de vista das organizações, dos pesquisadores ou dos objetivos. Para Bozeman (2000), os termos são indissociáveis pois quando um produto tecnológico é transferido ou difundido o conhecimento em que sua composição se baseia também é transferido. A UNCTAD<sup>3</sup> (2001), indo além da transferência de conhecimento, acrescenta a perspectiva internacional ao conceito, ocasionando desdobramentos políticos, econômicos e sociais.

---

3 Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento no contexto das discussões de liberalização do comércio.



Roessner (2000) define o processo de transferência de tecnologia como um movimento do *know-how*, do conhecimento técnico ou da tecnologia de uma organização para outra. É a transferência formal de inovações advindas de pesquisas científicas conduzidas nas universidades até o setor comercial em processo composto de várias etapas, que inclui a revelação da invenção, o patenteamento, o licenciamento, o uso comercial da tecnologia pelo licenciado e o recebimento de *royalties* pela universidade (SANTOS *et al.*, 2004).

Wahab, Rose e Osman (2012), em sua revisão de literatura, nos apresentam a evolução do termo Tecnologia, que se relaciona à técnica e ao produto fabricado, mas engloba ainda as informações, pessoas, o gerenciamento, a pesquisa, o desenvolvimento, as diferentes configurações dentro de uma instituição para se chegar a algum resultado. Da mesma forma, de acordo com Wahab, Rose e Osman (2012) a evolução do termo Transferência de Tecnologia, abarca em sua definição a transmissão de *know-how* para um local, do laboratório para o mercado, entre empresas ou entre países. Nesse conceito é importante a difusão do conhecimento intrínseco a um produto ou processo para a absorção de um receptor, que deve ter capacidade de dominá-los e reproduzi-los dentro dos padrões.

Uma vez colocados os conceitos, tentamos apresentar um resumo de como o processo de transferência de tecnologia ocorre, desde a inovação até a comercialização do produto. A visão geral do processo simplificado facilita a compreensão, mas esconde que existem meandros, conflitos e obstáculos que inviabilizam, na prática, a transformação de uma ideia em produto novo. Lane (1999), de maneira ampla e didática, apresenta-nos um processo dinâmico composto por eventos, atividades e *stakeholders*. De forma resumida, no processo apresentado por Lane (1999), um pesquisador pode ter uma ideia para nova aplicação de uma tecnologia já disponível. Então, passa-se a fase de pesquisa e desenvolvimento, com o início da transformação da tecnologia, em parceria com instituições privadas ou públicas, visando chegar a um protótipo. Com o protótipo, passa-se a fase de desenvolvimento do produto, em parceria com fabricantes e distribuidores. Por fim, ao final do processo de transformação da tecnologia, com parceiros de marketing e vendas, chega-se a um produto ou serviço comercializável para os consumidores.

Durante todo o processo, Lane (1999) ressalta que participam parceiros que fornecem financiamento e recursos, participam colaboradores e facilitadores, elaborando contratos, realizando divulgação, representação, criando planos de negócios, entre outras

atividades. Há inúmeros riscos associados como o roubo de pesquisas, falta de recursos, problemas de comunicação entre inventores e fabricantes, má avaliação das potencialidades do produto, etc.

Alguns modelos de transferência de tecnologia explicam o processo e apresentam soluções aos problemas, aumentando as chances de sucesso. O modelo de Siegel *et al.* (2004) dedica-se ao relacionamento entre empresas e universidades, desenvolvendo um modelo indutivo qualitativo que propõe melhorias no âmbito universitário e empresarial, identificando barreiras para a transferência de tecnologia segundo acadêmicos e gestores. Seu modelo demonstra-se prático e fácil para a implementação pois direciona os esforços para mudar as posturas e configurações na universidade. São bons exemplos, a promoção de melhores remunerações, incluir especialistas em *marketing* para a universidade avaliar as reais possibilidades de comercialização dos produtos desenvolvidos e conciliar as diferenças culturais entre as firmas e a universidade.

Na mesma direção, Gorschek *et al.* (2006) visa a cooperação da universidade com a indústria, destacando o papel de uma agenda de pesquisa colaborativa. Os autores propõem um modelo em sete passos a serem seguidos. Em resumo, a universidade deve observar problemas reais para iniciar pesquisa, trocando ideias com a indústria para formular candidatos às soluções. Deve testar a solução no laboratório, na prática e desenvolver um piloto para ser validado. O passo final é o lançamento da solução proposta. Em todos os passos, é marcante o compartilhamento de informações.

Stock e Tatikonda (2000) desenvolvem a tipologia do processo de TT ao nível do projeto, oferecendo um guia de melhores práticas. O destaque é dado para efetivação da transferência transformando-se em novo processo ou novo produto. Para isto acontecer, deve-se correlacionar as incertezas atreladas à tecnologia do produto com rearranjos organizacionais. De acordo com este modelo, a comercialização futura de um produto, advindo da transferência de tecnologia complexa, teria mais chances de sucesso através de um arranjo organizacional de desenvolvimento conjunto. Nesse tipo de interação, favorece-se a comunicação, coordenação e cooperação.

Complementarmente, Malik (2002) busca desenvolver um modelo para a transferência intrafirmas. Nele, a comunicação e cultura organizacional são pontos importantes, pois mesmo em multinacionais ocorrem falhas na transmissão de mensagens. Aqui, entende-se por mensagem um novo produto ou novo processo. Então, é importante capacitar transmissor e receptor, adequar canais de transferência,

entender as motivações que facilitam e dificultam a recepção, o entendimento e utilização da mensagem, bem como avaliar *feedbacks*.

Di Benedetto *et al.* (2003) foca na percepção dos receptores. O sucesso do processo depende mais de perceber a tecnologia como fácil de ser adotada do que pensar nos benefícios tecnológicos e econômicos futuros. Seu foco está em entender os antecedentes da formação de comportamento, pois intenções positivas direcionam a comportamentos positivos. Este modelo propõe-se como importante para a TT para países em desenvolvimento que divulgar a facilidade de uso de uma técnica conta mais para sua adoção do que a percepção de seus ganhos econômicos.

Nas relações entre universidades e empresas, não se pode relevar a importância de alianças entre a pesquisa pública e pequenas ou grandes empresas. Conforme demonstrado por Genet, Errabi e Gauthier (2012), em setores como microeletrônica e nanotecnologia são as grandes empresas as principais produtoras de conhecimento. Na biotecnologia, as médias empresas atuam como elo. Há necessidade de flexibilidade dependendo do contexto.

Muita atenção é spendida nos modelos para análise do papel dos escritórios de TT, peça fundamental no processo. Segundo Crespi *et al.* (2011), esses órgãos são compostos por pessoal competente que atua fomentando a inovação, auxiliando os pesquisadores, avaliando melhores formas de exploração dos produtos, nas publicações e levando os produtos até o mercado. Fontana (2011) traz a necessidade de recursos humanos competentes em múltiplas habilidades para avaliar o potencial dos inventos e executar bem as tarefas acima. A composição e atuação dos escritórios é resumida em Sharma, Kumar e Lalonde (2006) que, a partir de estudo na Universidade de Carleton no Canadá, elaboram um modelo exportável de gerenciamento dos escritórios de TT. As boas práticas desenvolvidas em Carleton dão poder maior para o escritório indo além do registro e licenciamento de patentes, dedicando-se a ser um corpo especializado com práticas sólidas para avaliação de projetos, desenvolvimento de negócios, qualificação, atração de mentes e desenvolvimento de cultura que encoraja as pesquisas. Suas funções estão atreladas ao desenvolvimento econômico da sua localidade. Os escritórios de TT terão, então, papel de difusão do empreendedorismo e na criação de empresas (chamadas de empresas *spin-off*) que vão comercializar os produtos das pesquisas universitárias (ALGIERI; AQUINO; SUCCURRO, 2013).

Como procedimentos cruciais, a universidade deve estimular uma visão empreendedora em sua comunidade, promover a atração de pessoas com este perfil,

buscar inovar, transferir a inovação e criar um ambiente propício para tal (CLARYSSE; TARTARI; SALTER, 2011). A provisão de bons incentivos financeiros para os colaboradores da faculdade favorece o surgimento de redes mais sólidas entre pesquisadores e empresas (NECOECHEA-MONDRAGÓN; PINEDA-DOMÍNGUEZ; SOTO-FLORES, 2013). A manutenção de políticas estáveis para a inovação é fator de sucesso, conforme a experiência espanhola (CALDERA e DEBANDE, 2010).

Todos os elementos não devem ser considerados isoladamente, pois a interação entre eles, a formação de redes entre universidades, indústrias, fornecedores e consumidores importa muito no processo (ROTHWELL, 1992). A Universidade Católica da Lovaina é referência e caso de sucesso via descentralização administrativa. Lá, ocorreram boas práticas que aumentaram consideravelmente o aproveitamento. Os pesquisadores gerenciam laboratórios, finanças e pessoal e divisões de pesquisa são formadas, em modelo de matriz, compreendendo pesquisadores de áreas diferentes, prezando antes pela excelência. As divisões administram os lucros advindos de suas pesquisas, os pesquisadores recebem boas remunerações advindas dos lucros, bons contratos para a transferência são construídos pelos escritórios, que também cuidam do portfólio de patentes, dos suportes financeiros para financiar pesquisas nascentes e auxiliam na criação de empresas *Spin-off* (DEBACKERE e VEUGELERS, 2005).

### 2.1.2 Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente

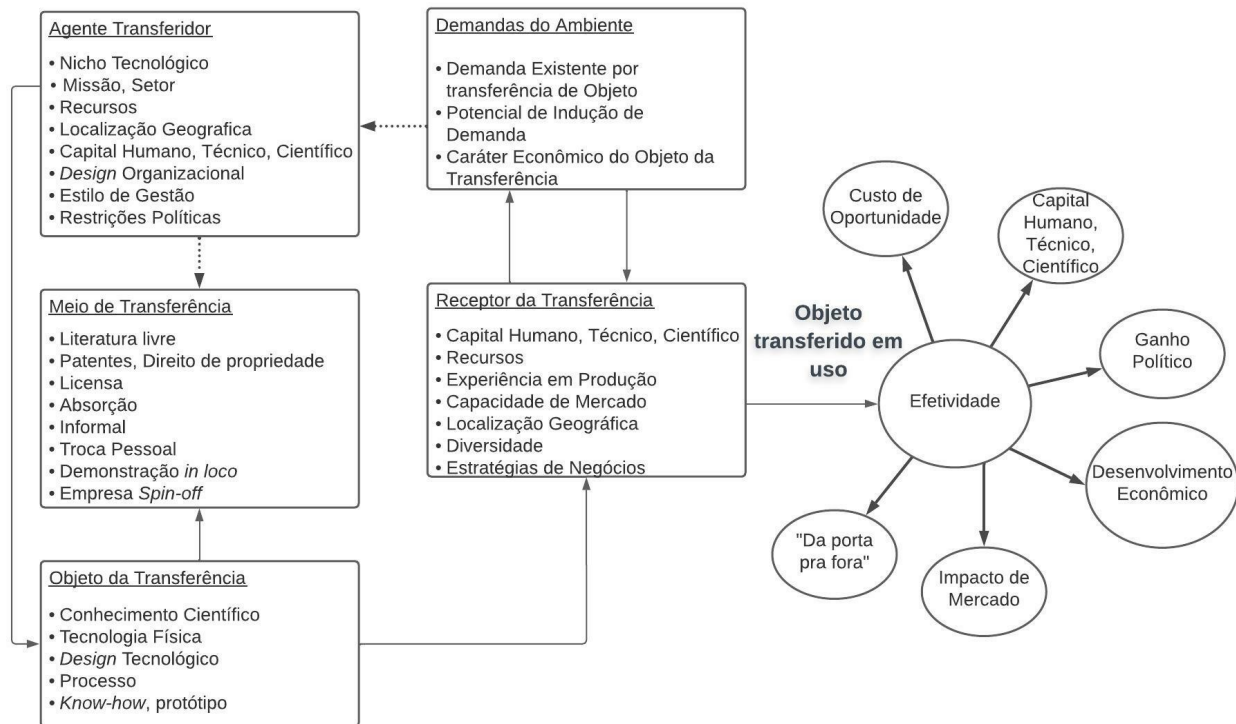
O Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente (tradução para *Contingent Effectiveness Technology Transfer Model*) de Bozeman (2000) é o modelo de referência para este trabalho ao propor um modelo de TT adequado para a universidade.

Bozeman (2000) desenvolveu seu modelo através de uma ampla revisão bibliográfica, compilando os estudos de outros autores sobre os fatores que influenciam o processo de TT, organizando as várias propostas. Enquanto outros modelos focam em entender fatores específicos para o sucesso da transferência de tecnologia, Bozeman (2000) traz a visão global do processo, incluindo novas categorias e focando, conforme ele diz, no que funciona. Sua inovação também está na flexibilidade do modelo, aceitando outras categorias, e nos múltiplos critérios de eficácia, captando que a TT tem muitos objetivos. Portanto, conforme o seu nome, é um modelo voltado para a efetividade da ação e é contingente por aceitar novas variáveis em cada contexto.

O modelo integra cinco categorias de análise que englobam as características influentes no processo: as características do agente que transfere, a forma e meio empregado para transferir, as características do objeto de transferência, as demandas do ambiente e as características do destinatário da transferência. As categorias são agrupamentos das variáveis intervenientes que ocorrem na maioria dos processos.

Fonte: Bozeman (2000), tradução própria.

**Figura 1 - Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente**



Novamente, as categorias dizem respeito as condições específicas em cada caso. A usabilidade do modelo consiste em analisar em conjunto as categorias, suas interações e traçar ações específicas em cada processo.

Também no modelo de Bozeman (2000), há inovação nos critérios de eficácia múltipla, pois um processo tão complexo não pode ter seu sucesso medido apenas pela entrega de produtos. Para medir a eficácia da transferência de tecnologia, há vários critérios. O primeiro, *out-the-door*, expressão em inglês para designar o que de fato foi transferido. A seguir, temos o impacto no mercado, o desenvolvimento econômico, a recompensa política gerada, o custo de oportunidade de se promover a transferência e o capital científico e humano gerado.

A figura 1, elaborada por Bozeman (2000), sintetizou o modelo compreendendo todas as características e as interações entre elas, bem como a diversidade de critérios

de eficácia. As setas indicam a influência entre categorias e a linha tracejada indica uma influência menor. Então, a elaboração e gestão de um processo de TT está em entender e avaliar as categorias citadas, detalhadas a seguir.

#### 2.1.2.1 Características do Agente Transferidor

O agente é quem possui e transfere a tecnologia. Bozeman (2000) destaca entre as características do agente, a natureza da instituição, sua missão, setor e nicho estratégico, sua cultura e história, tipo de administração, estrutura, sua posição geográfica, recursos, sua flexibilidade de orçamentos e de gestão, liberdade política e as pessoas envolvidas. Para universidades públicas, obviamente, sua história e natureza está vinculada ao governo, e daí partem influências para outras características como a missão, forma de administração, financiamento, etc.

Bozeman (2000) ressalta que, de acordo com os estudos examinados, o envolvimento do corpo docente em comercialização de invenções, consultorias e desenvolvimento cooperativo foi maior nas entidades públicas. As missões mais amplas, que comportam a TT entre seus valores, favorecem o empenho na execução destes propósitos. Sobre a cultura do agente, Bozeman (2000) ressalta que estudos demonstram que a resistência dos docentes atrapalha o processo, principalmente quando são orientados a pesquisar soluções para os problemas da indústria. No entanto, a localização geográfica pode facilitar o acesso a alguns recursos importantes (BOZEMAN, 2000).

#### 2.1.2.2 Características do Meio de Transferência

As características do meio de transferência dizem respeito a forma ou mecanismo por meio do qual a transferência ocorrerá. Bozeman (2000) descreve alguns métodos de transferência, incluindo as publicações, as licenças, patentes, as empresas *spin-offs*, parques de ciência, os consórcios, os acordos de pesquisa cooperativa (tradução livre da sigla em inglês, CRADA). A escolha do meio de transferência mais adequado pode assegurar a recepção do produto e trazer outros benefícios, promovendo o treinamento de pessoal e o ganhar experiência com o processo.

Nesse ponto, retomamos a descrição de Bozeman (2000) sobre os paradigmas que guiaram as políticas públicas durante os anos e que ainda coexistem, e detalhando o papel do governo na TT. No paradigma das falhas de mercado, o governo, universidades

e laboratórios públicos têm pouca influência, corrigindo apenas distorções que impedem a atuação da iniciativa privada, deixando que o mercado aloque recursos para desenvolver tecnologia. No paradigma da Missão, o governo pode ter papel complementar, não competindo com a iniciativa privada, mas atuando em mais áreas, por meio de universidades e agências com missão específica para isso. O terceiro e último paradigma é o da tecnologia cooperativa, onde o governo tem papel de desenvolver tecnologia e planejar suporte ao desenvolvimento das empresas. As universidades e laboratórios cooperam com a indústria para desenvolver a economia, pois o mercado não é eficiente e a globalização exige controle estratégico.

Por isso, Bozeman (2000) dedica atenção aos CRADAs em ascensão nos Estados Unidos. Entretanto, os estudos selecionados não demonstram a eficiência imediata do desenvolvimento em cooperação, sendo um meio de transferência que traz benefícios genéricos e indiretos, mas que melhoram a capacidade de transferência no geral. Os consórcios são outros meios de transferência apontado, são similares aos CRADAs, mas menos institucionalizados, envolvem menos partes e incluem acordos de propriedade da tecnologia. Os parques científicos são ambientes de inovação, são locais de promoção de pesquisas, cooperação entre instituições e suporte às inovações. No Brasil, recebem nomes como polo tecnológico, parque tecnológico, incubadoras, etc. (STEINER; CASSIM; ROBAZZI, 2008). Bozeman (2000) descreve que pouca eficácia direta dos parques foi encontrada na literatura, mas importantes para conferir *status* e prestígio aos envolvidos e promover a transferência indiretamente. O capital humano é um meio de transferência que está recebendo amplo conhecimento pela sua importância no processo e inclui o treinamento direto, consultorias, ensino a estudantes, intercâmbio de pessoal e as relações informais entre pesquisadores (BOZEMAN, 2000).

Não se pode relevar a importância das leis e regulações para a propriedade intelectual. As patentes são um meio de transferência importante, o autor não se dedica à descrição das leis, mas ressalta que elas têm influência no processo e são objeto de politização e a quantidade de patentes registradas é um fator de competição entre as universidades (BOZEMAN, 2000).

Os estudos levantados apontam que, ao se criar um acordo entre empresas e entidades públicas, as questões mais influentes retomam as diferenças de culturas organizacionais e as diferenças flexibilidades de administração e orçamento. Os acordos mais formais são mais eficientes do que os meios de transferência informais.

### 2.1.2.3 Características do Objeto Transferido

Neste ponto, o primeiro passo de Bozeman (2000) é a diferenciação entre a transferência de conhecimento e a transferência de tecnologia. Seu texto descreve a transferência de conhecimento como conhecimento “científico usado por cientistas para promover ciência” e a transferência de tecnologia como “conhecimento científico usado por cientistas em novas aplicações” (BOZEMAN, 2000, p. 642). Tal diferenciação é importante para adentrar nas características do objeto transferido, envolvendo o conhecimento tácito.

Em alguns contextos, o objeto a ser transferido ou o conhecimento por trás dele não está sistematizado. O conhecimento tácito é o espontâneo, intuitivo, experimental, cotidiano, muitas vezes não mensurável, não escrito, difícil de ser capturado e ensinado, adquirido pela prática e repetição (POLANYI, 1966). Então o objeto da transferência pode ser material ou imaterial, compreendendo também o conhecimento científico, técnico, tácito, conhecimento sobre processos ou mesmo capital humano, seu ciclo de vida, etc.

Bozeman (2000) destaca que as características do objeto transferido na literatura podem ser diferenciadas de várias formas. Primeiramente, se o objeto é comercializável ou não, seu setor de aplicação como militar ou civil, a quantidade de pesquisa e desenvolvimento incorporada ao produto. Quanto a este ponto, Bozeman (2000) frisa o papel das universidades, pois alguns produtos não poderiam ser desenvolvidos apenas por empresas.

### 2.1.2.4 Características do Ambiente de Demanda

Apesar do título, este ponto do modelo em Bozeman (2000) diz respeito aos motivos, os porquês da TT ocorrer, considerando o mercado e o ambiente. Ao correlacionar o mercado, as falhas de mercado e os governos, Bozeman (2000) descreve que produtos podem ser desenvolvidos para atender uma necessidade, puxados pelo mercado, ou um produto inédito pode empurrar o mercado, criando necessidade, uma nova procura e novos negócios. Bozeman (2000) descreve várias implicações levantadas na literatura neste ponto, e não se pode negligenciar a importância do governo (e da universidade) que, independente dos riscos econômicos envolvidos, desenvolve tecnologias e, em muitos casos, é o primeiro a promover, absorver e utilizar uma nova tecnologia. A importância do Estado e do setor público fica mais evidente nas contribuições de



Mazzucato (2014), que reafirma o Estado como empreendedor, que assume riscos elevados e considerados duvidosos por agentes do mercado. O Estado não apenas elimina riscos, ou calcula probabilidades, ele assume para criar e desenvolver novos mercados, como ocorreu em nas áreas de *internet*, telefonia e espacial.

A demanda ambiental pode sofrer variações conforme o mercado, com preços mais altos ou baixos, de acordo com novos valores, como sustentabilidade, de acordo com a política que introduz incentivos e subsídios. Também, uma universidade pode ser grande referência em uma área e influenciar o que vai ser desenvolvido (PHILIPPI, 2015).

#### 2.1.2.5 Características do Receptor

Bozeman (2000), ao entrar na definição das características do agente receptor, começa por considerar diferentes tipos de receptores, evidenciando a literatura que foca em outros receptores e complementa a maioria da literatura que foca na empresa como receptor. Uma das mais importantes considerações na avaliação do sucesso da transferência está no fato de que o agente receptor poderá ser um órgão do governo, uma empresa privada ou uma organização não governamental.

Há evidências em Bozeman (2000) que o envolvimento de agências e órgãos do governo na recepção de tecnologia elevam as taxas de sucesso.

Então, além dos tipos, outras características do receptor são importantes em Bozeman (2000), como as condições de financiamento interno para pesquisa, pois empresas que perdem capacidade de desenvolver pesquisas tendem a procurar a TT. As empresas com mais experiência no processo tendem a ser as com maiores orçamentos e pessoal. Entre elas as universidades são vistas como as melhores fontes de conhecimento.

Cada receptor terá seu objetivo. Empresas grandes podem estar mais interessadas em conhecimento técnico, capacitação de pessoal em empresas menores em comercialização e órgãos governamentais podem estar interessados no impacto social (BOZEMAN, 2000).

Outros pontos não são negligenciáveis, pois, a capacidade de absorver a tecnologia depende do tamanho da empresa, de pessoal treinado, a capacidade de reproduzi-la envolve equipamentos e saber comercializá-la. A localização geográfica pode influenciar estes pontos (PHILIPPI, 2015).

### 2.1.2.6 Os Critérios de Eficácia da Transferência de Tecnologia

O modelo apresenta critérios para medir a eficácia da TT durante ou ao final do processo. A eficácia está ligada a conclusão do processo, ou seja, se de fato a transferência ocorreu, ou ainda aos benefícios advindos do processo. Neste ponto, os ganhos não são necessariamente financeiros e envolvem uma diversidade de impactos políticos e na sociedade, descritos a seguir.

Em Bozeman (2000), o critério *out-the-door* é melhor entendido como a concretização da entrega do que foi acordado. Se o que foi combinado foi entregue, dentro de prazo e o acordo cumprido, então pode-se constatar a efetividade da transferência de tecnologia. É o critério mais fácil de ser empregado e possibilita avaliar a interação entre o agente transferidor e receptor, pois se algo foi transferido subentende-se que houve comunicação, aprendizado e condições de reproduzir a tecnologia.

Entretanto, o critério isoladamente deixa passar outras nuances importantes no processo de transferência de tecnologia. O autor pontua que a motivação para a transferência de tecnologia, algumas das vezes, pode vir de uma diretiva ou ordem superior e o engajamento dos envolvidos ocorre porque foram obrigados a fazê-lo. Outra importante observação é que a obrigação de demonstrar resultados quantitativos reforçam o uso desse critério. Novamente, uma boa avaliação da efetividade envolve a análise correlacionada de critérios para se perceber o êxito de todo o processo.

Respectivamente no segundo e terceiro critérios são avaliados o impacto de mercado e o desenvolvimento econômico. Bozeman (2000) analisa os dois de forma conjunta, pois estão estritamente ligados tanto no sucesso quanto no fracasso. A eficácia pode ser avaliada do ponto de vista da comercialização do produto oriundo da TT, conforme seus ganhos no mercado, suas vendas, ou sua lucratividade. O sucesso comercial é o ponto central. Pode ser analisado o desenvolvimento econômico na economia local ou nacional, considerando benefícios mais amplos como o surgimento de empresas, geração de empregos ou diversificação de negócios.

Porém, muitas questões são levantadas por Bozeman (2000). O sucesso econômico é sempre relevante e eleva as chances de continuidade dos projetos, entretanto, uma tecnologia pode ter muito impacto no mercado para uma empresa que comercializa o produto, mas pouco contribuir para o desenvolvimento econômico geral. Segundo o autor, a TT das universidades públicas não geram postos de trabalho imediatamente, mas essas mesmas universidades têm obrigações sociais muito além do

impacto econômico. Assim, uma pesquisa pode não ter impacto no mercado de imediato, mas ser fundamental para outras pesquisas futuras de muito sucesso comercial e para o desenvolvimento econômico.

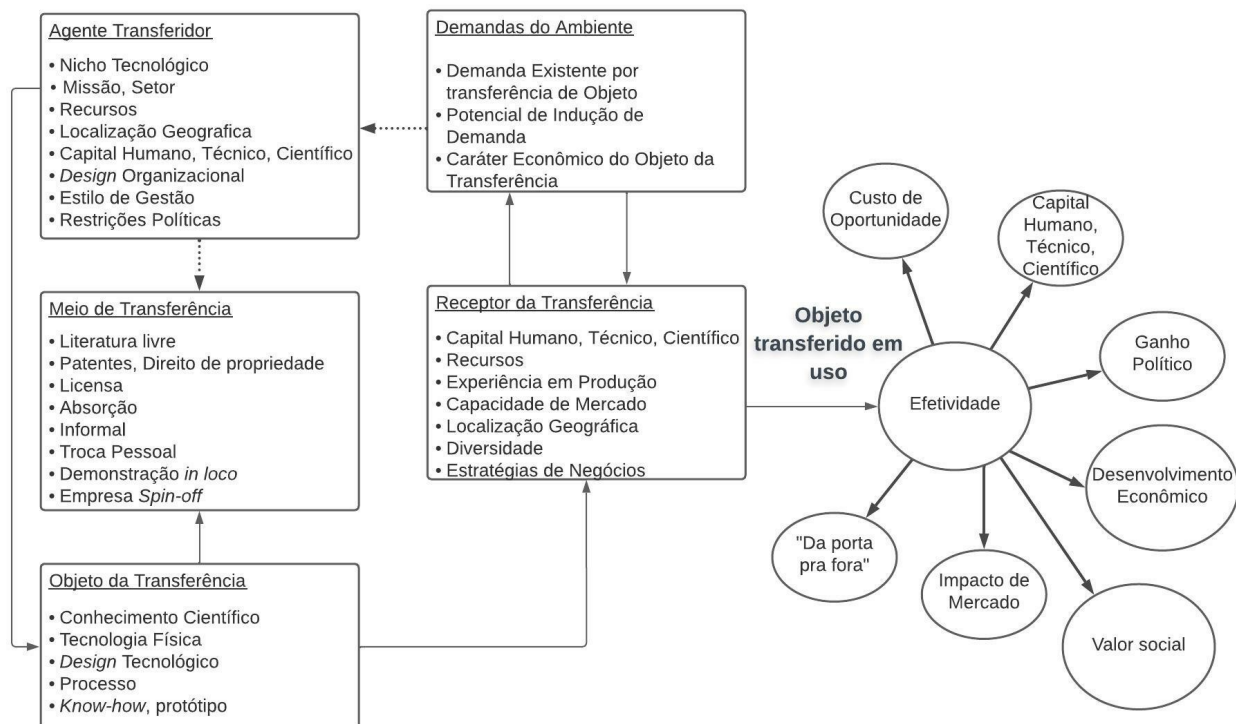
Bozeman (2000) destaca que a TT de Tecnologia é tratada também como um meio para ganhos políticos. Os agentes envolvidos em um projeto de TT que proporcionou grande desenvolvimento econômico podem receber recompensas políticas. Nesse sentido os impactos de mercado e políticos são complementares. A recompensa política pode vir dos gestores superiores, refletindo nas fontes de recursos e nos orçamentos, pode se originar dos parceiros que elevam a imagem dos envolvidos ou a recompensa política pode se originar do próprio sucesso comercial.

O custo de oportunidade avalia o impacto na utilização de recursos para a transferência. Bozeman (2000) entende que a TT é uma atividade entre muitas outras desenvolvidas nas universidades e gastam-se recursos e tempo que poderiam ser empregados em outras. É fácil notar o impacto no orçamento atual, mas deve-se avaliar se os benefícios futuros são maiores que os custos. A ressalva feita por Bozeman (2000) neste critério é que agregar a TT à missão da universidade alterará a forma de trabalho, a distribuição de recursos e a organização como um todo. Não necessariamente é ruim, mas nunca é neutra.

O penúltimo critério em Bozeman (2000) avalia o impacto no capital humano e científico busca-se compreender a melhora nas capacidades intelectuais coletivas, nas capacidades de executar e utilizar a pesquisa. São muitos os desdobramentos da TT no capital humano, pois deve-se avaliar se há agora mais pessoas capacitadas, mais pesquisadores integrados em redes, mais parcerias de pesquisa, novos canais de conhecimento, entre outras melhorias como conhecimento tácito.

A figura 2 mostra a atualização do modelo incorporando mais um critério.

**Figura 2 - Modelo de Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente Revisado**



Fonte: BOZEMAN, RIMES e YOUTIE (2015), tradução própria.

A atualização do modelo, proposta por Bozeman, Rimes e Youtie (2015), agregou o valor social da transferência de tecnologia. Especialmente para as instituições públicas, os benefícios para a população são ainda mais relevantes, o impacto social trazido pela promoção ou recepção de uma nova tecnologia. Como é apontado nos demais critérios, os impactos práticos da TT muitas vezes não são considerados nas teorias. O impacto social amplia os benefícios e desafios da TT. Planejar a transferência de tecnologia depende do aprofundamento em cada contexto para entender quem a está realizando, como é realizado, o que está sendo transferido e para quem, entendendo a interação entre categorias e não cada uma isolada, sem aplicar moldes rígidos, e recorrendo a outras soluções alcançadas em casos similares. A avaliação depende do sucesso depende da análise interconectada de critérios, pois há muitos interesses (BOZEMAN, 2000).

### 2.1.3 Mecanismos de transferência de Tecnologia

As diferenças conceituais entre conhecimento, tecnologia, objeto e o meio são sutis. Os mecanismos de transferência são os modos, os métodos, as técnicas ou os

contratos utilizados que facilitam as operações (BOZEMAN, 2000; CONTU, WILLMOTT, 2003). Como já descrito, uma tecnologia não é necessariamente uma coisa tangível e passível de transporte de um lugar para outro. Muitas vezes corresponde a um processo ou a uma técnica que exige relacionamentos periódicos entre os envolvidos para preparação, treinamento e assimilação. Os emissores e receptores, sejam eles países, organizações ou pessoas, podem estar inseridos em contextos sociais, econômicos e tecnológicos diferentes e estarem perseguindo objetivos diferentes. Essas contradições são influentes nas relações de cooperação, ocasionando riscos e desconfianças. Na prática, apesar de desejada, a TT é complexa e precisa de bons mecanismos para alinhar expectativas e se concretizar (DIAS e PORTO, 2013).

As características de uma tecnologia podem envolver a necessidade de proteção devido ao seu teor estratégico ou para garantir o retorno do investimento. Em outros casos, a tecnologia precisa ser divulgada para convencimento de sua necessidade e adesão. O processo de transferência é caracterizado por tentativa e erro, diferentes em cada setor industrial, que pode ser inibido quando o conhecimento não possui especificidade suficiente para satisfazer as necessidades do receptor (GILSING et al, 2011). O emprego adequado de mecanismos de TT supera essas dificuldades e atua como catalisador. Há diversos mecanismos e podem ser utilizados misturados.

Pensando nas universidades, as patentes são mecanismos que garantem proteção jurídica dos resultados das pesquisas para a transferência ao setor privado (HAASE; De ARAÚJO; DIAS, 2005). Outros mecanismos para as universidades são correlatos aos processos de internacionalização e são maneiras práticas de compartilhamento de conhecimento como grupos de pesquisas, redes de pesquisas, intercâmbio de pessoal, cursos sanduíches, períodos sabáticos para professores, dupla diplomação, mobilidade estudantil, extensão universitária.

Dias e Porto (2013), avaliam a possibilidade de emprego ou criação de mecanismos específicos que resultam em arranjos físicos na universidade. Nesse sentido, são formados os escritórios de transferência, núcleos de inovação, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, todos exemplos de locais que almejam criar condições favoráveis à inovação e aproximar interessados.

Recebem ampla atenção na literatura as empresas *spin-offs* criadas por pesquisadores, alunos ou funcionários para comercializar um produto desenvolvido a partir de pesquisas no âmbito de uma faculdade (SHANE, 2004).

Entre universidades e indústrias podem ser empregados contratos de pesquisas cooperativas para desenvolvimento em conjunto, licenças para utilização adequada de uma invenção, consultorias e compras diretas de tecnologias (HEWITT-DUNDAS, 2012) e podem existir muitas outras formas de conexão entre a pesquisa básica e o mercado (SHANE, 2004).

Encontramos boas compilações e análises de mecanismos de TT em Autio e Laamanen (1995), mas recorremos a Da Luz *et al.* (2013) que nos apresenta uma ampla compilação de estudos sobre os mecanismos de TT ao pesquisar os mecanismos disponibilizados por ICTs, conforme o quadro:

### Quadro 1 - Mecanismos de TT (continua)

| <b>Mecanismos para a inovação</b>  |   |
|--|---|
| Consultoria (paga ou gratuita)   | Acompanhamento de egressos  |
| <i>Workshops</i> informais (reuniões para troca de informações) – Encontros – Seminários – Palestras - Conferências e Encontros técnicos | Extensão universitária (Cursos de Extensão e Extraordinários)                                   |
| <i>Spin-off</i> acadêmica  | Programa de formação básica para trabalhadores  |
| Grupos de pesquisa acadêmicos  | Programa de desenvolvimento da cultura empreendedora  |
| Serendipidade  | Prestação de serviços de cunho tecnológico  |
| Disque tecnologia (Informações técnicas)   | Utilização do estágio, enquanto disciplina, como meio de troca de informações                   |
| Publicações de resultados de pesquisas   | Pesquisa contratada   |
| Formação de recursos humanos   | Serviços contratados (desenvolvimento de protótipos, testes etc.)                               |
| Bolsas de estudo e apoio à pós-graduação e graduação   | Treinamento de funcionários das empresas  |
| Estágio acadêmico curricular   | Projetos ou programas de pesquisa cooperativa ou conjunta / Pesquisas tecnológicas em parcerias |
| Intercâmbio de pessoal, pesquisadores ou profissionais.  | Treinamento “ <i>on-the-job</i> ” para estudantes   |
| Cursos sanduíche   | Parceria no suporte financeiro para o desenvolvimento de teses                                  |
| Períodos sabáticos para professores  | Implantação e gestão de Núcleos de Desenvolvimento de Tecnologia em parceria                    |
| Editais das agências de fomento  | Patentes / Licenciamento  |
| Participação de empresário(s) no Conselho de Univ./Diretor da ICT  | Trabalhos de Diplomação ou Trabalhos de Conclusão de Cursos junto às empresas                   |
| Participação de acadêmicos em Conselhos  | Relações institucionais formais   |

| <b>Mecanismos para a inovação</b>  |  |
|--|--|
| Empresariais   |  |
| Conselho de relações empresariais e comunitárias   | Destaque a empresários que se sobressaíram no relacionamento com a ICT         |
| <i>Liaison offices</i> - escritórios de transferência de tecnologia  | Convênios “guarda-chuva”   |
| Associações industriais ou Alianças estratégicas entre firmas / <i>Joint venture</i> / Fusões ( <i>Mergers</i> ) | Patrocínio industrial ou governamental de P&D em departamentos da universidade |
| Laboratórios governamentais - institutos de pesquisa aplicada  | Doações e auxílios para pesquisa, genéricos ou para departamentos específicos. |
| Escritórios de assistência geral   | Contratos de associação  |
| Consultoria institucional - Contratação de especialistas   | Consórcio de pesquisa universidade-empresa ou universidade-universidade        |
| Agências de fomento  | Hotel Tecnológico  |
| Visita dos dirigentes às empresas  | Incubadoras de empresas  |
| Mesas-redondas com os empresários, para discussão curricular   | Parques tecnológicos / Polos / Tecnópolis                                      |
| Encontros para intercâmbio de informações com recrutadores de pessoal  | Empresa Júnior   |
| Estágio de professores nas empresas  | Programas de Educação Continuada   |
| Compartilhamento de equipamentos, cedidos pela empresa, na universidade  | Programa de educação à distância   |
| Redes interinstitucionais  |  |

Fonte: adaptado de Da Luz *et al.* (2013).

Nota-se que há pluralidade de mecanismos, diversas características e utilidades podendo ser agrupados segundo a tecnologia ou de cada contexto. Quando a tecnologia é o conhecimento, sua transmissão pode ocorrer por publicações, por mídias impressas ou digitais, patentes, palestras, conferências, *workshops*, cursos, certificações; quando a tecnologia está na habilidade prática adquirida, a transmissão é passível de ser feita por tutoriais, observação, simulações, estágios, treinamento prático; quando a tecnologia está no equipamento, a transmissão é realizada por anúncios, mala direta, representante de vendas, contatos em outras empresas, venda e compra direta do produto.

Mogavero e Shane (1982) introduzem o nível de envolvimento necessário para a TT e dividem os mecanismos em passivos ou ativos. Um mecanismo que transfere tecnologia para o receptor sem assistência, treinamento ou atividades do doador é considerado passivo. Nele, um produto ou apenas parte do conhecimento é transferido.

Em oposição, se o mecanismo requer participação e interação entre doador e receptor é considerado ativo. Um meio-termo, o semiativo ainda é descrito pelos autores.

Le Grange e Buys (2002) Apesar de mecanismos passivos serem corriqueiros, como um manual de instruções de uma nova máquina adquirida na indústria, ou semiativos, como a contratação de uma consultoria, destaca-se a importância dos mecanismos ativos para o desenvolvimento institucional e econômico, pois ocorre interação entre pessoas.

#### 2.1.4 A Transferência de Tecnologia entre Universidades

A busca por estudos sobre a transferência de tecnologia entre universidade e empresas nos retorna trabalhos variados, como exemplificado neste marco teórico. A internacionalização da educação superior também é objeto de estudo de diversos trabalhos. Entretanto, ao se restringir o escopo, nesse sentido, para a interação entre as universidades notamos diminuição de trabalhos, comparativamente.

Destaca-se o trabalho dos autores De Moortel e Crispeels (2018) sobre transferência internacional de tecnologia entre universidades chinesas, americanas e europeias, com base na teoria da gestão estratégica. Retiramos deles a contribuição para o entendimento de que a universidade pode ser mais do que doadora ou receptora de tecnologia. Segundo estes autores, a relação entre as universidades para a transferência de tecnologia pode ocorrer por meio de três tipos de interação: as universidades atuam como fornecedores e ou receptores de tecnologias, as universidades atuam como canais para facilitar a troca de tecnologias para a indústria, ou as universidades se unem e interagem em conjunto com a indústria.

Sua conclusão também aponta mais de um caminho para iniciar a colaboração. As universidades chinesas iniciam colaborações internacionais de transferência de tecnologia, primordialmente, via acordos formais, injetando recursos, e até criando entidades que, à medida que a confiança é construída e amadurecida, são substituídas por arranjos informais. Já as universidades ocidentais iniciam arranjos informais e, com o tempo, vão formalizando-os e injetando mais recursos para, desta forma, melhorar a colaboração e reduzir problemas gerenciais.

Franco e Pinho (2019) investigam mais outro caminho oportuno: a criação de centros de pesquisa universitários para a transferência de tecnologia entre universidades. Essas são entidades criadas entre ou por universidades, para superar obstáculos da



cooperação. A investigação compreende as seguintes dimensões: transferência de conhecimento, escolha de parceiros, financiamento e cultura. A conclusão é a de que as três primeiras estimulam a cooperação e que as diferenças culturais são um bônus para esta cooperação. Deste trabalho de Franco e Pinho (2019), extraímos como contribuições as constatações sobre as escolhas dos parceiros e a cultura. Geralmente, busca-se um parceiro mais desenvolvido, mas deve-se avaliar competências e recursos específicos para a própria pesquisa (por exemplo, parceiro menor, mas tem um laboratório importante). Culturas diferentes não são, necessariamente, mais um obstáculo.

### 2.1.5 A Inovação, a Internacionalização e a Transferência de Tecnologia no Brasil

O Brasil apresenta um baixo volume de registros de patentes, baixa produtividade do trabalho e gastos menores em pesquisa e desenvolvimento se comparado a outros países emergentes. Soma-se a isso a falta de capital humano, reflexo da baixa qualidade na educação, e uma das soluções é aumentar a taxa de inovação das empresas. A inovação proporciona retornos significativos ao aumentar a habilidade das empresas de produzir, aumentar o capital humano e retorno social (MENEZES FILHO, 2014).

Os sucessivos governos brasileiros buscaram instituir políticas públicas por meio de programas e ações para a internacionalização e parcerias para transferência de tecnologia. O Brasil já conta com órgãos de fomento a inovação importantes. Dentre eles, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) cuja missão é “promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas” (BRASIL, 2022). O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é encarregado de “fomentar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação e promover a formação de recursos humanos qualificados para a pesquisa, em todas as áreas do conhecimento” (BRASIL, 2014). A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), desempenha papel fundamental na “expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da federação” (BRASIL, 2012).

Quanto à internacionalização, a ênfase das políticas brasileiras, historicamente, esteve na mobilidade estudantil (CHAVES, 2016). Maués e Bastos (2017) detalham que o programa Ciência sem Fronteiras (CSF) foi maior programa executado pelo governo federal, concedendo auxílios e bolsas de estudo, contribuindo com a formação de pessoal

para atuar como docentes no ensino superior e formando profissionais que possam ajudar no desenvolvimento da ciência e da tecnologia no país (MEC, 2021a). No período de 1998 a 2016, foram ofertadas para o ensino superior um total de 180.328 bolsas nas seguintes modalidades: Graduação Sanduíche, Graduação Plena, Mestrado Sanduíche, Mestrado Profissional, Mestrado Pleno, Doutorado Pleno, Doutorado Sanduíche e Pós-doutorado.

Maués e Bastos (2017) reforçam que os governos estimularam o estudo línguas estrangeiras, para subsidiar a internacionalização, criando condições mínimas para as interações internacionais e estimularam a mobilidade ao conceder bolsas

para incentivar discentes e docentes a estudarem no exterior; promovendo mobilidade para os professores e pessoal administrativo; visitas de professores e pesquisadores a outros países para participar de seminários internacionais (Maués e Bastos, 2017, p. 337).

A ação concreta desse direcionamento político foi o Programa Idiomas Sem Fronteiras (ISF), criado no Governo Dilma Rousseff, pelo Ministério da Educação, cujo “principal objetivo do programa é promover ações em prol de uma política linguística para a internacionalização do ensino superior, valorizando a formação especializada de professores de línguas estrangeiras (MEC, 2021a, s/n)”. O ISF é uma ação paralela importante para a internacionalização que cria condições para professores e alunos terem a capacitação e ingressar nas oportunidades de mobilidade. O ISF não tem sido um processo linear e novas demandas vêm sendo incorporadas ao programa, mas tornou-se uma importante iniciativa no processo de internacionalização e para desenvolver uma política linguística nas IES, além de promover residência docente para os futuros profissionais do ensino de línguas (MEC, 2021b).

A partir do ano de 2016, iniciou-se a trajetória de queda de financiamento e quantidade de bolsas concedidas. Embora os programas tenham tido falhas, o fim representou um retrocesso no desenvolvimento brasileiro pelo regresso ao incentivo à inovação e por retirar as oportunidades de inclusão social (SALDANHA *et. al*, 2019).

Outras ações visam o desenvolvimento institucional das IES. A CAPES, ligada ao MEC, promove o Programa Institucional de Internacionalização CAPES – Print para fomentar, dentre outros objetivos, a construção de planos estratégicos de internacionalização para formação de redes de pesquisas internacionais; promoção da mobilidade de docentes e discentes, fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional (CAPES, 2019).

Além de financiamento, a inovação e TT dependem de planejamento e consenso. Um sistema nacional de inovação é importante para planejar o desenvolvimento socioeconômico e o desempenho inovador das empresas nacionais. De acordo com Freeman (1987) o sistema nacional de inovação é o conjunto de atores que trabalham com a ciência, inovação e tecnologia em um país e suas interações contribuem para o progresso tecnológico ao debater soluções. Dentre estes atores estão o legislativo, ministérios, universidades, empresas e outros atores importante como o Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia (FORTEC), que será detalhado adiante. Com a participação deles, os governos brasileiros vêm estimulando a inovação e transferência de tecnologia, ao longo dos anos, através do aperfeiçoamento das leis e de políticas públicas para reduzir obstáculos legais, burocráticos e conferir maior flexibilidade às instituições. O ápice foi o estabelecimento do Marco legal da inovação do Brasil que visa a criação de um ambiente de inovação mais dinâmico no Brasil.

#### 2.1.5.1 O Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia

Muitos são os atores responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico do país. É fácil reconhecer o papel do estado no incentivo à inovação tecnológica como o responsável pela formulação de leis e de políticas públicas. As universidades e os Institutos de ciência e tecnologia são os locais onde o conhecimento é transformado em inovação. As empresas também desenvolvem e comercializam as inovações. Entretanto, outros atores são muito importantes para melhorar o ambiente científico do país, ajudar na elaboração de leis e promover o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento.

Atenção especial é destacada para o Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia – FORTEC. É uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, composta pelos gestores das políticas de inovação e propriedade intelectual de universidades, institutos, NITs (Núcleos de inovação e tecnologia), agências e outros organismos. Sua importância está no fato de agregar pessoas físicas e jurídicas com conhecimento técnico capaz de coordenar ações e influenciar as políticas da área.

Ter pessoal qualificado dentro das IES é de suma importância para desenvolver ações em virtude de toda complexidade do processo de TT, envolvendo pesquisa, proteção jurídica, divulgação, contratos de parcerias, comercialização, entre outros. Em consonância, o FORTEC compreende dentro de seus objetivos a promoção da cultura da

inovação, da TT e potencializar o papel das ECTI (Convênios de educação, ciência, tecnologia e inovação). Também visa auxiliar na criação dos NITs e na capacitação dos profissionais. Promove a cooperação entre seus associados, entre entidades públicas, privadas, nacionais e internacionais. E elaborar estudos, levantamentos, pesquisas, diagnósticos, projetos, ferramentas, sistemas, programas, cursos, seminários e publicações (FORTEC, 2016).

O FORTEC foi atuante no aperfeiçoamento legislativo citado anteriormente e ainda atua como um guia para a implementação das políticas de inovação. Em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações elabora documentos, materiais e promove debates auxiliando a construção das políticas de inovação nas instituições científicas nacionais.

O FORTEC, com o objetivo específico de formar profissionais com capacidades para atuar nos NITs, gerencia o Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT). O programa ajuda a preencher a falta de profissionais capazes de gerir processos de inovação e TT, formando o profissional para atuar nas competências dos NITs e nos ambientes inovadores acadêmicos, empresariais, governamentais, organizações sociais, etc. Um dos vários obstáculos apresentados no marco teórico é a má gestão do trajeto entre a inovação e a comercialização.

Por meio da Pesquisa FORTEC de Inovação, o Fórum recolhe informações sobre políticas, propriedade intelectual e transferência de tecnologia nos NITs, analisando sua maturidade, potencialidades e vulnerabilidades.

Desta forma, mesmo em um contexto de dificuldades para que o preceito político seja concretizado na prática e gerando resultados sociais e econômicos, o FORTEC representa um facilitador preenchendo a lacuna de capacitação, gestão e desenvolvimento da TT no Brasil.

#### 2.1.5.2 O Marco legal da inovação no Brasil

As legislações para promoção à inovação e transferência de tecnologia no Brasil sofreram alterações nos últimos anos e seu aperfeiçoamento recente possibilitou a consolidação do novo Marco Legal de ciência tecnologia e inovação.

Este novo marco legal, concluído no ano de 2018, visa criar um ambiente mais favorável à pesquisa, desenvolvimento e inovação nas universidades, nos institutos públicos e nas empresas.

Preliminarmente, foi através da Lei nº 10.973/2004, a Lei da Inovação, que o país passou a ter um instrumento legal relevante de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil, para incentivar a conexão entre universidade, centros de pesquisa e as empresas (MATIAS PEREIRA e KRUGLIANSKAS, 2005). Tal lei estimula a inovação nas universidades e empresas, que poderiam compartilhar trabalhos, infraestrutura, recursos humanos e possibilita que os pesquisadores acumulem remuneração advindas de inventos. A Lei da inovação estabeleceu que as Instituições de Ciência e Tecnologia nacionais criarem Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) para desenvolver e gerir as políticas de inovação.

A constituição federal de 1988 já previa a importância do incentivo à ciência e tecnologia em seus artigos para alavancar o desenvolvimento do país. O termo inovação foi adicionado pela Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, ampliando os objetivos, formas de apoio estatal, permitiu a flexibilização do orçamento e a realocação de recursos, tornou competência comum da União, estados e municípios o incentivo à inovação. Os artigos 218 e 209 da constituição passaram a ter a seguinte redação:

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação.

Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos da lei federal. Parágrafo único. O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados, a constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação, a atuação dos inventores independentes e a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia (BRASIL, 1988).

Em 11 de janeiro de 2016, foi sancionada a Lei nº 13.243, alterando a Lei nº 10.973 para ampliar o escopo e formas de estímulos ao desenvolvimento científico. Em conjunto com o Decreto nº 9.283/2018 que a regulamentou, a Lei nº 13.243/2016 promoveu alterações significativas no arcabouço jurídico da inovação para que fosse possível introduzir o novo regramento legal, criando o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (GIMENEZ; BONACELLI; BAMBINI, 2018).

A reformulação proporcionada por esta legislação foi ampla e alterou outras nove leis: Lei de Inovação, Lei das Fundações de Apoio, Lei de Licitações, Regime

Diferenciado de Contratações Públicas, Lei do Magistério Federal, Lei do Estrangeiro, Lei de Importações de Bens para Pesquisa, Lei de Isenções de Importações e Lei das Contratações Temporárias (GIMENEZ; BONACELLI; BAMBINI, 2018).

As alterações proporcionadas englobam a introdução de conceitos, novas nomenclaturas e redação mais precisa de normas, além de medidas inovadoras para docentes e pesquisadores como a permissão de trabalho e remuneração na iniciativa privada, permissão de licença para constituir empresas ligadas à inovação, ampliação de horas para dedicação às atividades de científicas em paralelo às atividades do regime de dedicação exclusiva (BRASIL, 2004).

Se em 2004 os NITs foram criados, agora a lei obrigava a instituição de uma política de inovação nas instituições científicas públicas, e os NITs poderiam atuar como fundações de apoio, tendo a finalidade de estimular projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e outros (BRASIL, 2004).

O Estado de Mato Grosso do Sul também implementou alterações em sua legislação estadual para conciliar-se à legislação federal de abrangência em todo território nacional. O Decreto nº 15.116, de 13 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018), readequou o estado às normas gerais e ampliou a política estadual de ciência, tecnologia e inovação. A nova lei desburocratiza as atividades de pesquisa no Estado, instituições científicas e tecnológicas, facilita a relação público-privado na geração de tecnologias e incentiva pesquisadores.

Na avaliação de Jaime Verruck, secretário de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar, em entrevista veiculada à época, “o foco deixa de ser o processo da pesquisa e passa a ser o resultado – o que desburocratiza o segmento”. “Na prática, pesquisadores passarão a ser avaliados pelo resultado do trabalho, e não pelo processo administrativo” (CHAVES, 2018).

Entretanto, ainda há muito a ser feito na prática:

O problema é que essas mudanças até hoje não foram incorporadas a contento no dia a dia dos órgãos de controle (como procuradorias e tribunais de contas) nem das agências de fomento, que financiam os projetos, nem mesmo das universidades e institutos de pesquisa, onde as pesquisas são feitas (ESCOBAR, 2021).

Todas as alterações legislativas acima, representam uma evolução, de fato, na percepção da importância da inovação e ciência para o desenvolvimento do Brasil e da necessidade de diminuir burocracia.

## 2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Como dito, a internacionalização da educação já ocorre há muitos séculos e é fácil de ser percebida na prática por ações como a mobilidade de estudantes e professores. Mas também já é área de estudo consolidada, com abundante bibliografia, oferecendo modelos, conceitos, em evolução constante. Sua conceituação e entendimento são necessários mantendo-se em vista a sua evolução, as novas formas de se internacionalizar e seu emprego para melhorar as condições de trabalho das IES.

### 2.2.1 A evolução da Internacionalização da educação superior

É recorrente encontrar entre os autores que estudam a internacionalização de universidades o entendimento de que a internacionalização é motivada pelo que eles chamam de racionalidades. Elas descrevem as lógicas para internacionalização de acordo com riscos ou oportunidades políticas, econômicas, sociais, acadêmicas e culturais. Entre tais motivações, poderíamos citar que a internacionalização do ensino superior ocorre pela racionalidade política para aumentar a autonomia internacional e ganhar competitividade. Pela racionalidade econômica para atração de alunos, capacitação de trabalhadores ou transferência de tecnologia. Pela racionalidade cultural para promover a integração entre nações, promover a sustentabilidade ambiental, reafirmar a diversidade étnica e de crenças. As motivações estão associadas ao lugar de cada instituição no mundo e são influenciadas pelo contexto sócio-histórico contemporâneo, é um processo social multifacetado com significados e resultados distintos para cada instituição, sujeito a disputas políticas, enfrentando limites e resistências e tornando-se ponto de enfrentamentos sociais (STALLIVIERI, 2009).

A internacionalização é um fenômeno que ocorre há muitos séculos, mas as últimas décadas do séc. XX formam o período definidor dos contornos e desafios que a internacionalização apresenta hoje. Precisamente, após a década de 80 com o fim da guerra fria, com a intensificação da globalização e as novas tecnologias de comunicação (STALLIVIERI, 2009).

Callan (2000) mostra que entre as décadas de 80 e 90 a educação internacional passou a ser utilizada no mundo por universidades como uma estratégia para se reformularem, melhorar sua qualidade, aumentar a competitividade nacional, aumentar a

capacidade de pesquisa, capacitar recursos humanos e diversificar professores e alunos. Algumas universidades estabeleceram uma marca internacional. Nesse período, na visão de Callan (2000), a internacionalização era motivada pela questão econômica, a globalização endossava a orientação ao mercado e a competitividade, universidades estrangeiras aumentavam a oferta de cursos e propagavam a noção do estudante como cidadão do mundo. Esse crescimento e a comunicação instantânea propiciaram maiores fluxos de informação e a formação de novos valores, crenças e identidades (ABDULLAHI *et al.*, 2007; MOROSINI, 2006).

A motivação econômica da cooperação técnica entre o norte e o sul do globo despertaram desconfianças e críticas sobre a possibilidade de realçar as assimetrias de desenvolvimento mundial (De WIT, 2002). Em paralelo às críticas das motivações meramente econômicas, a internacionalização evoluiu através da cooperação entre os países para o desenvolvimento internacional, introduzindo outras motivações baseadas em valores democráticos, direitos humanos, relações interculturais e o crescimento econômico global (ROBERTS, 2015). Na Europa, a Declaração de Bolonha é o exemplo da mudança em direção à internacionalização com foco na cooperação, mesmo que restrita para a região. Fruto da reunião na cidade italiana, onde dezoito países debateram a convergência da educação superior e sobre uma resposta regional aos desafios da globalização, fomentando a mobilidade interna e a unificação dos sistemas de ensino equilibrando as assimetrias entre os países do continente. (STALLIVIERI, 2009).

Assim, a internacionalização da educação superior, na atualidade, tornou-se mais diversa e complexa, apresentando mudanças de paradigmas e dos modos de internacionalizar-se. Agora ocorrem novos padrões de migração por educação em paralelo aos padrões tradicionais, apesar de alguns países permanecerem exportadores de alunos como China e Índia e importadores como o Reino Unido, EUA e Austrália (BROOKS *et al.*, 2011).

As novas motivações para a internacionalização elevaram as interações sul-sul, ou seja, entre países fora da perspectiva anglo americana. A internacionalização não é mais um fim em si mesmo, mas uma forma de melhorar a qualidade do ensino, da pesquisa e da instituição (De WIT, 2019). O ensino superior é visto agora por políticos como instrumento internacional para fortalecimento regional. Assim, espalharam-se os estudos que elencam as oportunidades e os desafios para a internacionalização de em desenvolvimento como o Paquistão (ABBAS; YOUSAFZAI; KHATTAK, 2015), estudos que demonstram estratégias de internacionalização de universidades no Irã (VAJARGAH e



KHOSHNOODIFAR, 2013), que demonstram a internacionalização para integração no Cazaquistão (SUDIBOR, 2019), para consolidação de sua posição regional, em Hong Kong (CHAN e DIMMOCK, 2008).

Finalmente, não há apenas desafios e há também oportunidades. Nos últimos 20 anos, novas formas surgiram, abrindo possibilidades para além da mobilidade estudantil como franquias de escolas, campus transnacionais, disciplinas online, ensino a distância e a internacionalização em casa. Esta última democratiza a internacionalização, pois oportuniza o desenvolvimento de competências globais e interculturais dentro de casa para todos os estudantes, nos programas de estudos (ALMEIDA, 2019).

### 2.2.2 O conceito de internacionalização

Dentre as inúmeras conceituações disponíveis para internacionalização da educação superior, destacamos as definições de Jane Knight por sua relevância na área, por serem complementares e por englobar dimensões multiculturais e diversidade. Essa definição será detalhada adiante, mas antes, fazemos uma diferenciação do termo internacionalização para melhor compreensão.

O termo internacionalização, em sentido amplo, pode estar relacionado a muitos contextos, relacionando-se com atividades de empresas, instituições públicas, ou como sinônimo para globalização. A internacionalização e a globalização possuem relação com a evolução tecnologia da informação e com a transnacionalização das economias, mas são termos diferentes (BARTELL, 2003) e as universidades, por sua vez, não estão a parte deste mundo onde tudo deve ser global.

Para definir a internacionalização da educação superior, precisamos diferenciá-la dos demais conceitos. Buscando uma caracterização meramente exemplificativa para globalização, notamos que é:

a globalização tem um aspecto inegavelmente material, na medida em que é possível identificar, por exemplo, fluxos de comércio, capital e pessoas em todo o globo. Eles são facilitados por tipos diferentes de infra-estrutura – física (como os transportes ou sistemas bancários), normativa (como as regras de comércio) e simbólica (a exemplo do inglês usado como língua franca) – que criam as precondições para formas regularizadas e relativamente duradouras de interligação global (HELD e MCGREW, 2001).

Para as empresas privadas, a internacionalização ocorre quando elas vendem produtos e serviços em um mercado exterior, fora de seus países de nascimento

(HARRIS e WHEELER, 2005). Bartell (2003), diferencia a globalização como etapa que acelera a internacionalização da educação e a delimita como troca internacional de conhecimento. No contexto das universidades, uma definição introdutória para a internacionalização da educação superior é apresentada por Morosini *et al.* (2006, p. 97) como “qualquer esforço sistemático que tem como objetivo tornar a educação superior mais respondente às exigências e aos desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho”. Também em Rudzki (1998), a internacionalização pode ser entendida como uma forma para se chegar à excelência no ensino e pesquisa, preparando pessoas mais capazes para as responsabilidades do futuro do mundo em que vivem.

É em Knight (1997, p.7) que encontramos uma definição concisa, citada recorrentemente, e atualizada posteriormente: “o processo de integração de uma dimensão internacional e intercultural nas funções de ensino, pesquisa e serviço da instituição”. Ainda segundo a autora, a internacionalização é um processo que perpassa os níveis internacional, nacional e institucional (KNIGHT, 2004). O conceito evoluiu no decorrer dos anos englobando as novas formas e propósitos para a internacionalização que surgiam. Segundo De Wit (2013), após os anos 2000 surgiu uma visão mais abrangente e voltada para o desenvolvimento amplo do ensino, aprendizagem e desenvolvimento de competências. Essa tendência também é captada por Knight (2003) em sua conceituação aperfeiçoada, abordando os novos valores, novos provedores de educação e formas de lecionar as disciplinas. Fazendo um adendo ao contexto brasileiro, tal tendência é evidente, pois nos últimos anos políticas públicas diversificaram as formas de organização institucional, tipos de cursos e modalidades de ensino. Assim, nas esferas público e privada, surgiram Centros Universitários, Centros de Educação Tecnológica, Institutos de Educação, novos tipos de cursos como os formadores de tecnólogos, e outras modalidades como ensino a distância (SEGENREICH e CASTANHEIRA, 2009).

Knight então, propõe uma conceituação melhorada:

a internacionalização nos níveis nacional, setorial e institucional é definida como o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global no propósito, funções ou entregas da educação pós-secundária (Knight, 2003, p.2).

Detalhando o conceito, a própria autora ressalta que essa atualização não tira a validade da conceituação anterior, mas sim amplia seu escopo. Em sua explicação, internacionalização é processo de esforço contínuo devendo trazer benefícios e refletir as

prioridades particulares das partes interessadas de um país, instituição ou grupos específicos. O propósito reflete a missão, a função resume-se em ensino, pesquisa e serviço à sociedade. A entrega é a oferta de cursos. As dimensões internacional, intercultural ou global não são redundantes, pelo contrário, expressam as relações entre nações, culturas e países, expressam a diversidade de culturas que existem dentro de países ou comunidades e expressam cobertura mundial do fenômeno. A integração reforça a necessidade de incorporar a dimensão internacional nas políticas da instituição para garantir que permaneça sustentável para exercer seu propósito, função e entrega.

Finalmente, De Wit *et al.* (2015) incorpora mais nuances no conceito:

o processo intencional de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, nas funções e no provimento da educação pós-secundária, de forma a melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todos os estudantes e professores, e contribuir de forma significativa para a sociedade (De WIT *et al.* 2015, p. 29).

Estas novas nuances reforçam a importância dos valores e da vontade político-administrativa para o sucesso do processo.

### **2.2.3 Abordagens para a internacionalização**

De Wit e Knight (1997) agruparam em abordagens os diferentes enfoques para se pensar a internacionalização. As abordagens compreendem as diferentes ações, prioridades e princípios que caracterizam o modo particular da universidade se internacionalizar. As abordagens foram adotadas nos estudos posteriores, pois facilitam a compreensão de como a instituição desenvolve o processo (CALLAN, 2000; QIANG, 2003). São descritas quatro abordagens, que refletem a evolução do tema e não são excludentes entre si.

Conforme De Wit e Knight (1997), a abordagem por atividades viabiliza a internacionalização por meio de tarefas, programas ou atividades específicas como: reestruturação curricular, mobilidade de professores e estudantes, consultoria técnica. Para os autores, na abordagem por competências, a internacionalização é meio para aprimorar as competências de estudantes, professores, colaboradores e há um objetivo na internacionalização de conscientização e desenvolvimento de atitudes, valores e competências, transferindo o conhecimento para gerar pessoas competentes para a integração entre diferentes culturas. Ainda, a abordagem cultural viabiliza a internacionalização por meio de mudanças organizacionais, alterando a cultura

organizacional para apoiar as novas atividades a serem desenvolvidas, e então, alteram-se valores, normas, crenças para realizar objetivos. Já a abordagem por processos, acomoda as demais para criar uma estratégia sustentável para internacionalização. Tanto as atividades, quanto valores são correlacionados.

Somam-se a essas quatro abordagens outras duas que são, na verdade, o complemento proposto por Knight (2004) que entende que os níveis nacional, setorial e institucional podem conciliar estratégias para que no conjunto se alcance o resultado. Nesse sentido, a abordagem no nível nacional/setorial engloba várias outras conciliando as abordagens programáticas, as razões, as políticas, estratégias e as posturas *ad hoc*, sendo estas últimas respostas específicas para oportunidades que se apresentam. Então, a abordagem nacional pode conter, por exemplo, promoção de atividades como a mobilidade, pode decidir a estratégia direcionando as prioridades, adotar políticas para subsidiar o ensino ou pesquisa. A abordagem no nível institucional também engloba várias outras, conciliando-as conforme as características internas para observância das abordagens nacionais.

Assim, para a universidade as abordagens são efetivadas por atividades na mobilidade de alunos, capacitação de professores e realização de pesquisas, oferta de cursos à distância, dupla titulação e na criação de uma cultura organizacional que ofereça suporte, entre outras.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa possui abordagem qualitativa por visar compreender pensamentos, comportamentos do estado atual da internacionalização da UFGD, para então propor um modelo de transferência de tecnologia específico que melhore a internacionalização da universidade no acordo com o contexto em que está inserida. Parte-se do modelo de Bozeman (2000) para a criação do modelo próprio, considerando as características da UFGD, as aptidões, as motivações, a formação técnica e a experiência do público pesquisado. Desta forma, em consonância com Gil (1999), através da pesquisa exploratória é possível focar no problema específico, entender características individuais, desenvolver novos conceitos. Quanto à natureza, o estudo pode ser classificado como

pesquisa aplicada dada a possibilidade de readequação em futuras pesquisas, pois o desenvolvimento do modelo proposto poderá ser a base para próximos estudos.

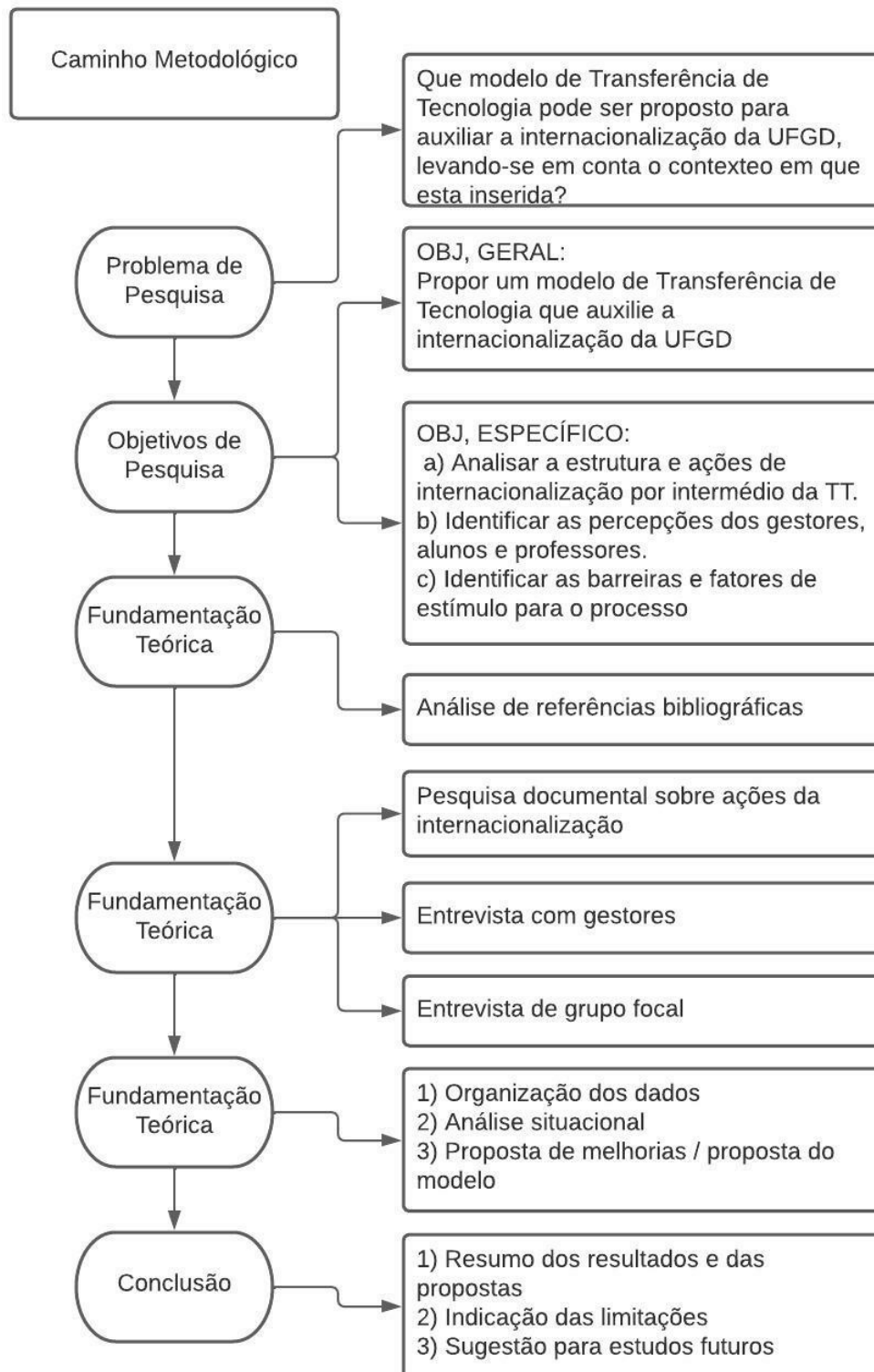
A pesquisa é um estudo de caso por concentrar a coleta de dados exclusivamente na IES, em questão. Segundo Lakatos e Marconi (2010), o estudo de caso é o estudo empírico que testa uma teoria em contexto, coletando informações de diversas fontes, com especial atenção para a utilidade das entrevistas. Para facilitar a compreensão, o caminho metodológico da pesquisa está representado de maneira esquematizada na figura 3, a seguir.

Faz-se imprescindível recorrer a Yin (2001) que descreve claramente a utilidade e adequação do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Segundo Yin:

em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

O estudo de caso é estratégia adequada para se compreender fenômenos sociais complexos, contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos. Aprofundando, “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 19).

**Figura 3 - Caminho Metodológico**



Fonte: elaboração própria.

O desenvolvimento da problematização e dos objetivos desta dissertação se iniciaram tendo em mente a noção de que “definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa”

(YIN, 2001, p. 26). Isso revelou a necessidade de formular uma pergunta de partida, pois a “forma de uma questão fornece uma chave importante para se traçar a estratégia de pesquisa que será adotada” (YIN, 2001, p. 26). Assim, chegou-se à indagação: que modelo de TT adaptado para o contexto universidade-indústria-governo pode ser proposto para auxiliar o processo de internacionalização da IES?

Então, para a definição do referencial teórico, foi feita a revisão de literatura e o levantamento prévio de informações sobre a internacionalização da universidade analisada e sobre o seu contexto. Novamente, Yin (2001) traz bons esclarecimentos sobre a importância da revisão de literatura. Os pesquisadores iniciantes acreditam que o propósito de uma revisão de literatura seja determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.

Além da pergunta, outro ponto importante nos estudos de caso são as proposições de estudo, feitas para direcionar o que deve ser examinado no escopo. “As proposições refletem a teoria, dão uma finalidade à exploração que é realizada e estabelece critérios que serão utilizados para julgar a exploração como bem-sucedida” (YIN, 2001, p. 42). Assim, elaborou-se a proposição: a internacionalização da UFGD deve ser direcionada para a América Latina devido às suas características e ao seu contexto, pela conveniência geográfica, linguística e financeira, pelas demandas sociais e pelos acordos e ações de internacionalização já firmados.

### 3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O trabalho se divide entre a fase do levantamento de informações sobre o que já foi feito em direção a internacionalização, por meio de buscas nos arquivos, no site e no sistema de protocolo da IES, considerando diferentes fontes científicas, como documentos, processos, convênios e acordos de cooperação internacional. A segunda fase, empírica, compreende a coleta de informações em pesquisa de campo que, segundo Gonsalves (2001), é a busca de informações no em meio a própria população pesquisada e em seu local. O estudo de caso compartilha as técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, como a citada busca de informações em documentos, “mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas” (YIN, 2001, p. 27).

Portanto, na fase empírica do estudo de caso se empregam entrevistas semipadronizadas entre os gestores e um grupo focal para alunos e técnicos administrativos, com questões pré-definidas, estruturadas, mas com margem de resposta para os entrevistados. As entrevistas levantam informações sobre a estrutura da internacionalização e como os acordos foram elaborados, mas também desvendam as motivações as percepções dos gestores e alunos, barreiras e fatores de estímulo. A coleta de dados pelas entrevistas foi realizada presencialmente ou facilitada por chamadas de vídeo pela internet. Em tempos de pandemia, a participação remota em ambiente virtual favorece o agendamento do encontro e a disponibilidade dos participantes que puderem ficar livres para se conectar e juntar-se ao grupo, cada um em seu próprio local.

### 3.2 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Yin (2001) detalha que o estudo de caso de enfoque incorporado pode envolver mais de uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, um programa, uma organização, etc. As unidades de análise selecionadas estão divididas entre os gestores das pró-reitorias, que também são docentes ou servidores, e entre alunos e servidores ouvidos em grupo focal.

A reitoria da universidade não foi consultada pelos problemas envolvendo a intervenção e a posse de reitores *pró-tempore* sem legitimidade ampla na comunidade acadêmica. As pró-reitorias selecionadas foram a responsável pela extensão universitária e cultura, a responsável pela graduação e a pró-reitoria responsável pela pós-graduação e pesquisa. Também foram realizados entrevistados no departamento de relações internacionais e no núcleo de inovação da IES. Para a pesquisa não ficar restrita ao contexto atual, marcado pela crise, pela pandemia e em meio a intervenção na gestão da universidade, procurou-se entrevistar além dos gestores atuais, também os ocupantes dos cargos no passado.

A escolha das unidades se justifica por serem parte da alta gestão da IES, são diretamente responsáveis pelo tripé ensino, pesquisa e extensão e estão envolvidas diretamente no desenvolvimento estratégico da internacionalização. São locais onde é realizado, entre outras atividades, o atendimento aos alunos e pesquisadores estrangeiros, bem como a regularização de documentos, a coordenação de pesquisas e a realização de eventos.



### 3.3 A ENTREVISTA COM GESTORES, ALUNOS E TÉCNICOS

As entrevistas foram compostas por questões abertas baseadas no referencial teórico e tentando cobrir os objetivos específicos. Foram propostos dois roteiros de entrevistas, o primeiro para os gestores e o segundo para estimular o grupo focal. No planejamento estratégico da pesquisa, as entrevistas nos escritórios de assuntos internacionais e no núcleo de inovação serviram para a coleta de informações dos órgãos que lidam com a internacionalização e TT de maneira técnica.

As perguntas propostas foram elaboradas em consonância com as variáveis do processo de internacionalização, de TT e de acordo com as dimensões determinantes da eficácia do modelo de Bozeman (2000). A teoria fundamentou a elaboração das perguntas do estudo de caso visando alcançar os objetivos da pesquisa e para elaborar o modelo adequado para a realidade da IES

As perguntas abertas dão ampla liberdade para o entrevistado responder. Bardin (1977) trouxe grande ajuda para realizar análise de conteúdo das respostas que representaram pequenos pontos ou ações que deveriam ser organizadas e aglutinadas para a formação de um modelo. Esses pontos devem estar também compatíveis com as ações anteriores já tentadas na IES para internacionalização. Isso ajuda a entender cada ponto da internacionalização em diferentes intensidades conforme a concordância, percepção ou insatisfação com o tema.

Os grupos focais em pesquisas de mercado ou em *marketing* já são utilizados desde os anos de 1940 e seu crescimento para as ciências humanas ocorreu nos anos seguintes, evoluindo para o uso em outras áreas diversificadas, como, por exemplo, na saúde (GONDIM, 2002). Muitos autores já se dedicaram a descrição e emprego dessa metodologia como Aschidamini e Saupe (2004), e o seu emprego na atualidade ainda é relevante (FLICK, 2004).

O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que por meio de entrevistas em grupo possibilita a coleta de informações por meio da comunicação e interação grupal (MORGAM, 1996). Então, além de trazer informações, permite entender como essa informação está relacionada a outros contextos ou como ela é percebida por outros membros do grupo. Permite também a troca de experiências em torno de determinada temática em vistas das diferentes experiências anteriores dos participantes selecionados. É possível, a partir daí, delimitar possíveis confrontos, obstáculos e direcionar rumos. A

técnica difere dos questionários, pois em um grupo focal a opinião é construída interativamente, evita-se respostas aleatórias ou apressadas quando um questionário é respondido em particular e obtêm-se o que as pessoas pensam pela discussão de tópicos específicos (IERVOLINO e PELICIONI, 2001).

Aschidamini e Saupe (2004) abordam os fundamentos do grupo focal em sua utilização prática. Em seu ensaio, as autoras descrevem como o primeiro passo relevante a escolha de participantes capazes de contribuir com os objetivos da pesquisa. A participação deles deve ser espontânea para clareza das respostas e não comprometer a veracidade das informações. A quantidade ideal de membros varia e especial atenção deve ser dada ao local escolhido para encontro do grupo, sendo um local neutro ou um local em que o participante se sinta bem para debater. Um roteiro deve ser apresentado para conduzir as questões qualitativas pertinentes e um moderador deve ter o papel de facilitador para atendimento as necessidades do grupo, buscando a realização dos objetivos da pesquisa. As autoras deixam claro que o moderador, mesmo que pesquisador, não julga ou está em posição superior aos membros, não discorda e apenas escuta a discussão. Há ainda a figura do observador que ajuda o moderado em questões técnicas, tomando notas e controlando equipamentos.

Visando compreender os objetivos propostos, a utilização do grupo focal demonstrou-se adequada para entender as demandas, barreiras e possibilidades da internacionalização na IES. O grupo focal específico foi formado por técnicos administrativos que lidam com as tarefas operacionais diárias e alunos com e sem experiência internacional, que poderão compartilhar seus conhecimentos sobre o tema. Foi possível ouvir dos participantes quais são os problemas mais recorrentes e traçar alternativas de acordo com mecanismos de TT. O emprego de grupo focal também se demonstra alinhado ao referencial teórico para captar o entendimento da importância da internacionalização em todas as esferas da instituição e para captar o apoio necessário da gestão na continuidade da internacionalização e do comprometimento de professores.

Os roteiros de entrevista estão presentes no Apêndice A deste trabalho e tentaram captar o estado e as possibilidades de internacionalização das barreiras que podem ser superadas por TT de tecnologia. A interpretação dos dados obtidos buscará comparar este estado revelado como marco teórico para formatar um modelo de TT que melhore as perspectivas.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo os passos de Bardin (1977) para a análise de conteúdo, após o levantamento de ações já realizadas para a internacionalização da IES, o próximo passo foi a organização e transcrição das entrevistas. Em resposta às perguntas das entrevistas, foram feitas afirmações explícitas sobre a internacionalização, sobre a percepção dos envolvidos, sobre barreiras e possibilidades, conforme proposto nos objetivos específicos. As afirmações congruentes permitiram a categorização de indicadores para fazer inferências sobre como deveria ser formulado o modelo proposto.

Ao final, a análise é também prescritiva, indicando um caminho para a Internacionalização da IES, correlacionando os mecanismos de TT levantados no marco teórico e as inferências para a proposição de um modelo de TT para a IES, nos moldes do modelo de Bozeman (2000).

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

O levantamento e organização dos dados demonstra que muito já foi tentado, muitos envolvidos percebem a importância do tema e conseguem apontar onde estão os principais desafios.

### 4.1 O ESTADO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFGD

A IES, em seus mais diversos âmbitos internos, já realizou uma diversidade de ações para se internacionalizar. Historicamente, a IES se integrou em associações, implementou programas de mobilidade, respondeu a editais do governo e buscou se projetar internacionalmente de maneira ousada por negociações para acordos. A pesquisa documental revelou que a IES tem participação em acordos e projetos internacionais, busca se inteirar das oportunidades que apareçam e já tem histórico de alguma internacionalização bem-sucedida. Entretanto, estas ações não representaram grandes avanços quantitativos na internacionalização. No plano de desenvolvimento institucional (PDI), elaborado para o período de 2013 a 2017 já “reconhece-se que ainda há muito a fazer neste sentido. A baixa capacidade de internacionalização, em todas as áreas, é ainda um aspecto na avaliação da instituição que precisa ser superada” (PDI, 2013, p. 33). Já no atual do PDI, ao analisar as ações concluídas nos projetos estruturantes,

observa-se que apenas 12,9% das ações do programa Mobilidade e Internacionalização foram concluídas (PDI, 2021, p. 40). Nota-se que houve empenho de várias pró-reitoras, setores, pesquisadores, alunos e técnicos em propor ações para caminhar em direção a internacionalização, mas que algo para melhorar precisa ser feito.

No quadro abaixo, podemos conferir os acordos de cooperação com outras Universidades do exterior.

## Quadro 2 - Acordos de cooperação vigentes na IES

| ACORDOS DE COOPERAÇÃO VIGENTES |  |            |
|--------------------------------|--|------------|
|                                | INSTITUIÇÃO  | PAIS       |
| 1                              | Universidad de Nacional Quilmes                        | Argentina  |
| 2                              | Universidad de Aquino – ABOLUMA                        | Bolívia    |
| 3                              | University of Victoria                                 | Canadá     |
| 4                              | Universidad Mayor                                      | Chile      |
| 5                              | Universidad Central de Chile                           | Chile      |
| 6                              | Universidad Distrital Francisco José de Caldas         | Colômbia   |
| 7                              | Universidad de Antioquia                               | Colômbia   |
| 8                              | Universidad de Matanzas                                | Cuba       |
| 9                              | Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría | Cuba       |
| 10                             | Universidad de Havana                                  | Cuba       |
| 11                             | Universidad de San Francisco de Quito                  | Equador    |
| 12                             | Universidad de Maribor                                 | Eslovénia  |
| 13                             | ENFOREX  | Espanha    |
| 14                             | Universidad de León                                    | Espanha    |
| 15                             | Universidad de Salamanca                               | Espanha    |
| 16                             | Universidad de Alcalá                                  | Espanha    |
| 17                             | Centro Internacional de Cultura Escolar                | Espanha    |
| 18                             | Universidad Rey Juan Carlos                            | Espanha    |
| 19                             | Universidad de Jaen                                    | Espanha    |
| 20                             | Univerisdad de Sevilla                                 | Espanha    |
| 21                             | Universidad Internacional de Andalucía                 | Espanha    |
| 22                             | Universidad de Valladolid                              | Espanha    |
| 23                             | University of New Hampshire                            | EUA        |
| 24                             | Instituto National Politécnico Toulouse-França         | França     |
| 25                             | Universidad de Pisa                                    | Itália     |
| 26                             | Universidad de Gênova                                  | Itália     |
| 27                             | Universidad de Wakayama                                | Japão      |
| 28                             | Universidad de Guadalajara                             | México     |
| 29                             | Universidad Veracruzana                                | México     |
| 30                             | Universidad Politécnica de Pachuca                     | México     |
| 31                             | Universidad Nacional Autónoma de México                | México     |
| 32                             | Universidad Eduardo Mondlane                           | Moçambique |

|                                       |  |             |
|---------------------------------------|--|-------------|
| 33                                    | Universidade Zambeze                               | Moçambique  |
| 34                                    | Universidad Nacional de Asunción                   | Paraguai    |
| <b>ACORDOS DE COOPERAÇÃO VIGENTES</b> |  |             |
|                                       | <b>INSTITUIÇÃO</b>                                 | <b>PAIS</b> |
| 35                                    | Universidade Nacional de Concepción                | Paraguai    |
| 36                                    | Universidad Nacional de Itapúa                     | Paraguai    |
| 37                                    | Jan Kochanowski University                         | Polônia     |
| 38                                    | Universidade de Tras-os-Montes e Alto Douro        | Portugal    |
| 39                                    | Universidade do Porto                              | Portugal    |
| 40                                    | Instituto Politécnico de Bragança                  | Portugal    |
| 41                                    | Universidade do Algarve                            | Portugal    |
| 42                                    | Universidade de Beira Interior                     | Portugal    |
| 43                                    | Instituto Politécnico de Tomar                     | Portugal    |
| 44                                    | Edimbug University                                 | Reino Unido |
| 45                                    | Université de Ziguinchor                           | Senegal     |
| 46                                    | Instituto Internacional de Ciência e de Tecnologia | Senegal     |
| 47                                    | Thaksin University                                 | Tailândia   |

Fonte: IES (2021), adaptado pelo autor.

Quanto à participação em redes universitárias ou associações para a integração internacional e promoção da cooperação no domínio da Ciência e Tecnologia, a IES integra o GCUB, Grupo de Cooperação Internacional de Universidades Brasileiras; a FAUBAI, Associação Brasileira de Educação Internacional; O grupo Tordesilhas, Rede Acadêmica de Universidades do Brasil, Portugal e Espanha; a UDUAL, união de Universidades da América Latina e Caribe; a Lá Rábida, grupo de universidades Ibero-americanas (UFGD, 2022).

A participação em redes universitárias é o primeiro passo para a criação de programas de mobilidade e, através delas, a IES mantém-se nos programas de mobilidade acadêmica Internacional de alunos de graduação com a Colômbia (BRACOL) e no programa de intercâmbio de estudantes com o México (BRAMEX). São notórios os frutos advindos das parcerias internacionais e foram relevantes as interações com projetos franceses. Por intermédio da CAPES, o Programa CAPES/Brafitec, incentivou a formação de recursos humanos e pesquisa nas áreas das engenharias por meio da mobilidade acadêmica e do intercâmbio científico entre Instituições de Ensino Superior com bolsas e aporte financeiro. Dois acadêmicos do curso de Engenharia de Energia seguiram para intercâmbio na França. Já no CAPES/BRAFAGRI, a IES conseguiu aprovar dois projetos de mobilidade discente. O programa consiste em apoio aos projetos de parcerias universitárias nas graduações de ciências agrônomicas e agroalimentares, para

facilitar o intercâmbio de alunos aproximar as estruturas curriculares, para o aproveitamento de estudos entre as instituições parceiras (UFGD, 2018).

A IES recebeu alunos, advindos de programas de mobilidade PEC-G, Programa de Estudantes-Convênio de Graduação; PEC-PG, Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação e PFCM, Programa de Incentivo à Formação Científica de Estudantes de Cabo Verde, Angola e Moçambique, oferece oportunidades de estágios com bolsas de estudos em áreas de pesquisa, de formação superior e atividade de cooperação educacional com países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordo de Cooperação Educacional (UFGD, 2022)

Foi com o programa ciências sem fronteiras que a mobilidade internacional ganhou impulso. Entre os anos de 2010 e 2012, a IES recebeu 45 alunos estrangeiros, enviou cinquenta alunos para o exterior e até o final teve 140 estudantes em mobilidade internacional pelo Programa Ciências sem Fronteiras (UFGD/PDI, 2013).

Em complemento, e como ação própria da IES para facilitar o acesso as oportunidades de mobilidade, um programa interno de apoio à mobilidade internacional foi executado para possibilitar aos estudantes em vulnerabilidade socioeconômica o recebimento de auxílios para as bolsas de até seis meses para custear a mobilidade, além de ajuda para compra de passagens, seguro de saúde e despesas com vistos (UFGD, 2022).

O MARCA, Programa de Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Acreditados, deu oportunidade na mobilidade acadêmica para alunos da IES vivenciarem as outras realidades acadêmicas na América do Sul. No Brasil, o programa é administrado pela CAPES e participam cursos de graduação avaliados e aprovados pelo Sistema de Acreditação Regional de Cursos Universitários do Mercosul pertencentes a instituições dos quatro países membro (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) e representou a tentativa destes países de melhorar a qualidade acadêmica e por meio de sistemas de avaliação, acreditação, mobilidade de estudantes, docentes e pesquisadores entre instituições (MEC, 2022).

O Projeto Paulo Freire de mobilidade acadêmica para estudantes de programas universitários de formação de professores, fruto da cooperação ibero-americana visa consolidar a mobilidade acadêmica na região para profissionais que lidam como ensino e aprendizagem como os pedagogos. O financiamento do projeto é todo feito por recursos externos da Organização de Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura, o maior organismo de cooperação multilateral entre países ibero-americanos

de língua espanhola e portuguesa. Acadêmicas do curso de Pedagogia foram para os países da região e o curso de pedagogia recebeu nove estudantes de diferentes países latino-americanos (UFGD, 2018b).

A inserção internacional da universidade é importante para oportunizar a participação em projetos que injetam recursos. Nesse aspecto, alguns projetos são destacados. O Projeto Poncho, do qual a IES é membro, é um projeto europeu financiado pela Comissão Europeia, no âmbito do Programa *Erasmus*, para a capacitação para o Ensino Superior. O projeto vem promover a internacionalização das Universidades da América Latina, através da melhoria de suas capacidades técnicas, acadêmicas e institucionais. Dentro da IES, o projeto proporcionou a realização cursos de gestão e captação de recursos do exterior para o desenvolvimento de ações internas, dando a oportunidade aos professores conseguirem alternativas para o financiamento (UFGD, 2021). O PONCHO proporcionou a participação em evento internacional no Paraguai, com a presença de dois alunos (UFGD, 2021a). Também, com recursos do projeto foi instalado o sistema de videoconferência no valor de vinte sete mil reais na biblioteca (UFGD, 2018).

Outro projeto internacional que proporcionou o investimento de aproximadamente trezentos e dez mil reais na IES foi o projeto INOVIA. Seu objetivo era promover a empregabilidade e a inserção profissional de Engenheiros de Alimentos por meio da melhoria do ensino e da cooperação entre universidades e empresa. O recurso foi empregado em equipamentos de comunicação e um sistema de extração de óleos em escala micropiloto. Foram realizados seminários internacionais na IES com visitação de professores de diferentes países (UFGD, 2019).

A IES tem implantada internamente a Cátedra *Jean Monnet* vinculada a União Europeia, que atua como um disseminador de possibilidades e de apoio institucional e financeiro para desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e debates sobre a União Europeia e o Mercosul. Estudantes dos programas de Pós-Graduação relacionados ao Direito e as Relações Internacionais, tiveram a oportunidades de estudar um semestre no continente europeu com recursos externos. Palestras na universidade, treinamentos e participações em seminários no exterior são oportunizados pela IES e pela Cátedra (UFGD, 2018).

A extensão universitária também conseguiu desenvolver projetos internacionais. Um projeto local da IES de plantio de mudas para reflorestamento e restauração de mata ciliar foi lançado na Alemanha através de termo de cooperação envolvendo um o grupo de

esporte alemão, e do lado brasileiro a associação local de produtores de alimentos orgânicos e a associação das mulheres indígenas da região. A ação foi marcada por uma corrida com o objetivo de divulgar o projeto e buscar novos parceiros que visa a restauração das nascentes nas aldeias indígenas para possibilitar a melhoria da qualidade da água (UFGD, 2018c).

Outro projeto de extensão internacionalizado avaliou o ciclo de vida de produtos eletrônicos utilizados pelo público do ensino médio do município de Sucre, na Bolívia, onde participaram noventa alunos de graduação.

No ano de 2021, a IES ofertou uma disciplina internacional em parceria com universidades da Suíça, da Índia e do Quênia. A disciplina foi ministrada em inglês, organizada na pós-graduação com a participação de estudantes brasileiros e estrangeiros. A disciplina abordou temas de relevância mundial ao tratar de impactos ambientais e mudanças climáticas. Apesar de outras disciplinas já ministradas em idiomas estrangeiros, essa é representativa para as boas práticas possíveis adotada pela IES. (UFGD, 2021).

## 4.2 AS BARREIRAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

As barreiras citadas nas entrevistas podem ser agrupadas em barreiras relacionadas a falta de uma mentalidade, em toda a universidade, voltada para a internacionalização, ao financiamento ou custeio das ações e barreiras relacionadas a proficiência em idiomas.

A falta de uma mentalidade voltada para a internacionalização reflete um baixo entendimento sobre a sua importância e, quando o há, reflete a falta de vontade de se mobilizar para fazer acontecer. Pode-se dizer que dentro da missão da IES, utilizando a característica descrita em Bozeman (2000), a internacionalização pode até estar escrita em meio aos valores e objetivos, mas não na prática. São vários problemas relacionados a gestão da universidade e não necessariamente dentro de um órgão específico. Não há uma missão difundida voltada para a internacionalização:

se eu for pensar no sentido da IES e o que ela abrange, a IES não faz internacionalização. Em hipótese alguma! O que existe são ações isoladas de alguns professores, pesquisadores que interagem com grupos de pesquisa internacionais que fazem essa mobilidade temporária, por um mês uma semana, por conta própria, inclusive com recursos dos projetos de pesquisa e não com



recursos da IES, porque não existe este recurso dentro da Universidade. (Entrevistado 7)

As tentativas para alçar a internacionalização como missão da IES e com respaldo das altas instâncias não foram bem-sucedidas, refletindo a falta de força dos gestores em institucionalizar uma política interna que recaia sobre todos os setores:

todo o projeto de como teria que ser a internacionalização, a abrangência e tudo e isso, como de praxe, não andou [...]. Esse documento está na reitoria para propor a internacionalização da universidade, mas aí entraram aquelas discussões que todos nós conhecemos quando vai pra discussão do conselho: interesses de um lado, de outro e a não andou, mas estava tudo desenhado (Entrevistado 7).

A falta de institucionalização também está refletida no desconhecimento interno do que é realizado na IES. Os projetos são desenvolvidos e ficam restritos aos gabinetes e laboratórios sem repercussão entre os pares:

e dificuldades, as barreiras que eu acho, em se falando de internacionalização, acho que é falta do amplo conhecimento ali de como são as ações de internacionalização. Quais são os projetos de pesquisa Internacional? Como que se dá essa ação do pesquisador? Fazer pesquisa Internacional, né? [...] o conhecimento da dessa dinâmica dentro da instituição, então ela é ainda é insípida ou ainda tá crescendo. (Entrevistado 2)

Às vezes é mais fácil buscar a internacionalização por caminhos não institucionalizados devido a burocracia e descoordenação interna:

são muitas ações que muitas vezes o escritório tenta capitanear. Mas não consegue, porque não existe a necessidade para a ocorrência dessas ações, não existe a necessidade do atrelamento ao escritório e como a burocracia para fazer esse atrelamento é grande, as ações acabam acontecendo de internacionalização, independentemente do escritório, Então, isso não se configura como uma ação institucional. Não soma para a política institucional de internacionalização (Entrevistado 4).

Há diferentes visões internas também sobre o organograma de gestão da internacionalização, pois debate-se, além de prioridades, onde deveria estar alocada a responsabilidade pela internacionalização. Tal ponto foi confirmado:

o governo abriu O Ciência Sem Fronteiras, todo o copo do escritório internacional foi para a graduação. É uma coisa que sempre me causou estranheza. Que internacionalização aqui nunca estava ligada à pós-graduação e pesquisa (Entrevistado 3).

Foi reafirmado: “eu acho que isso não se efetiva ainda universidade, tanto que já houve a discussão de trazer o escritório para dentro da pós-graduação e pesquisa, porque para efetivar então, a política. (Entrevistado 4)”

Depreende-se dos depoimentos que há alguma resistência dos docentes que não percebem a importância da internacionalização em sua área:

eu acho que tem resistência de docente que não se entendem ou se percebem capazes de internacionalizar, ou de estar no processo de internacionalização, então eles não querem nem discutir isso (Entrevistado 6).

Há também alguma resistência frente a mais trabalho ou inércia, pois a internacionalização é vista sempre como trabalho de outra pessoa. Segundo um dos relatos, “porque há servidores que acham que não precisa fazer esse papel. Mas não tem como, porque se você não fizer isso, eu não tenho alicerce para você continuar recebendo. (Entrevistado 5)”. Assim, aqueles que têm o ímpeto de desenvolver a internacionalização devem lidar com todo o processo, por conta própria e sem receber apoio institucional nas tarefas cotidianas:

é interessante! As Barreiras e as dificuldades maiores, no micro e no macro, é o trabalho de formiga que você tem que fazer todo dia. É, é você se preocupar com Motta<sup>4</sup> não vai chegar o horário que vai chegar. Se tem colchão, se ele consegue a moradia estudantil, ir até o ponto de ônibus e se ele consegue se localizar dentro da universidade, porque a nossa universidade é muito longe de tudo. O contexto da cidade é ele ir na polícia federal a primeira vez para documentação. Isso eu tô te falando da minha pequena experiência no dia a dia, tá? Então eu tentava fazer o possível nesse, nesses, nesses primeiros dias, nessas primeiras semanas. Porque eu ficava imaginando os meus alunos lá, com a dificuldade de língua, de clima. (Entrevistado 5)

A internacionalização como um valor exige flexibilidade nos procedimentos internos que nunca serão idênticos aos procedimentos externos. Então, algumas barreiras dizem respeito a barrar ou dificultar procedimentos: “e quando o aluno, saía, voltava do Ciências sem Fronteira o professor não aceitava os créditos. Muito, muito só a briga tremenda, seja porque isso aqui não vai funcionar, mas nem eletiva ele aceitava (Entrevistado 5)”

O financiamento é apontado como uma grande barreira direta a internacionalização, com implicações indiretas em outras esferas das universidades. Desde as primeiras tentativas, o financiamento foi um ponto que exigia, mas não teve uma avaliação criteriosa. A IES “entrou em várias associações, só que não tinha previsto

---

4 Viação Motta, empresa de transporte rodoviário da região.

o pagamento das associações. Então isso gerou um passivo” (Entrevistado 3). Por ser uma universidade pública está atrelada ao orçamento do governo para o custeio de suas atividades. Desta forma, os entrevistados entendem que o custo da internacionalização também deve ser suprido por instâncias fora da universidade e muitas respostas corroboram que somente um programa amplo de governo promoverá a internacionalização em patamares melhores:

e não é só uma questão de gestão. Hoje está muito difícil o governo vai diminuindo cada vez mais as verbas para a gente sobreviver com muito pouco. Acho que tem que ter um programa de governo que venha não só local, mas nacional. O MEC tem que nos permitir dentro do nosso orçamento poder transitar com programas que estenda nossa universidade inclusive internacionalmente (Entrevistado 8).

A internacionalização foi até hoje, em parte, tocada pelos programas governamentais que proporcionam avanços, de fato, mas possuem o problema de serem descontinuados ao longo dos anos:

é claro que essas as possibilidades elas são quase 100% governamentais. E são programas infelizmente, nem sempre políticas, mas são programas que ciclicamente incentivaram nesse período a internacionalização. Aqueles que conseguiram o *Print* eles conseguiram muitas outras ações de internacionalização. Então, há necessidade de ampliação, por exemplo, de um programa como esse, fundamental. (Entrevistado 4).

Situação que sempre se agrava diante as crises econômicas e como cortes de verbas:

É, realmente, eles são realmente extremamente necessários. É difícil você pensar numa internacionalização sem esses órgãos. É, até poderia, se o órgão repassasse para a universidade essa responsabilidade, talvez a gente fizesse até melhor [...] mas hoje em dia, do jeito que precisa deles, não é? Não tem como. Não sei, a universidade, as universidades, com essas crises atuais. Não sei se ela poderia focar na internacionalização, só com o que tem. (Entrevistado 5)

Nesse contexto, apareceram oposições quanto a importância da internacionalização em face ao custo de oportunidade para outras áreas carentes de recursos:

então, assim, a gente às vezes tem encontrado em alguns programas da universidade, questionamentos e até críticas do porquê envolver recurso nessa questão em detrimento de investir recursos em outros aspectos de interesse maior deste determinado programa. Mas, na maioria dos programas que já estão envolvidos com essa questão da internacionalização, fomos muito bem recebidos, mas somos cobrados e o que nós fazemos ainda é pouco (Entrevistado 1)

São implicações sérias as trazidas pela falta de financiamento e que retomam a importância de se repensar a internacionalização e como prover o suporte financeiro necessário:

[...] esse aspecto de mentalidade é pior porque as pessoas não percebem a universidade como sendo necessário ser autossustentável. Passo que você fala a reitoria vai dar um jeito, governo federal vai dar um jeito, e cada vez mais não tem sido dado um jeito nenhum (Entrevistado 3).

A proficiência em idiomas foi outra barreira à internacionalização apontada, abarcando toda a comunidade acadêmica: “têm esse problema, que é um problema crônico de competência linguística (Entrevistado 3)”. A falta de proficiência influencia a participação dos alunos nas oportunidades e impede os docentes de ministrarem disciplinas em outras línguas de maneira satisfatória:

já é sabido, não vai ser nenhuma novidade que os alunos não têm a proficiência necessária, a pontuação do TOEFL para ir, mas isso, a gente precisa uma política que começa na iniciação científica, porque boa parte dos nossos doutorandos, eles foram nossos alunos de iniciação, de mestrado e chegam no doutorado, né? Para isso, na época a gente discutia como fazer esse crescimento. Isso não é só para os alunos. Isso vale para boa parte da comunidade docente que não faz internacionalização por causa da língua. (Entrevistado 3).

A falta de proficiência também foi apontada pelos alunos como barreira importante carecendo de preparação antecipada. Entretanto, neste ponto foi revelador que a proficiência dos próprios professores é questionada pelos alunos como um problema:

eu acho que as vezes fica muito nas costas do aluno. Ah, internacionalização, mandar aluno pra fora, mas para eu receber, preciso ter um corpo docente preparado também. E no geral os professores não falam inglês. Então, dentro da pós-graduação no doutorado você precisa ter proficiência em duas línguas e os professores não falam inglês (Aluno 5).

Ainda, como barreira, faz-se necessário conciliar os diferentes destinos a serem perseguidos para a internacionalização, em direção a América Latina ou em direção aos Estados Unidos e Europa. Por um lado “o Mato Grosso do sul tem fronteira com o Paraguai e com a Bolívia e num primeiro momento a gente tem que expandir para isso, depois procurar parceiros mais longínquos” (Entrevistado 8). E por outro lado, há um direcionamento governamental:

já ouvi falar em vários momentos na CAPES que fazer internacionalização é com a Alemanha, com a Inglaterra, com a França e com Estados Unidos. Não é com a Argentina, não é com a Bolívia, não é com o Paraguai. Então, hoje, por mais que a gente queira ser solidários aos nossos irmãos latinos, é não caracteriza internacionalização trabalhar com essa Fronteira que nós temos (Entrevistado 1).

A divulgação foi apontada como outra grande barreira para o engajamento dos alunos: “[...] eu percebo que tem um grande buraco, não é? Nesse sentido, porque falta muito incentivo e talvez divulgação, né? Porque eu só fui descobrir no meu último ano de faculdade que teria uma possibilidade” (Aluno 1). “Às vezes as pessoas nem sabem como é que funciona, então ela nem sabe aonde procurar? Que além da divulgação deveria tipo, é mostrar para os alunos que eles e técnicos também, que existe as possibilidades” (Aluno 5).

Algumas das ações propostas como alternativas de melhoria interna para promover a internacionalização não foram bem avaliadas pelos entrevistados. Entre elas a reorganização do currículo: “isso eu acho que é muito difícil, porque a nossa mão, nossa mão de obra, os nossos docentes, ele já tem, então a gente mudar, ele não tem outras coisas para oferecer. (Entrevistado 4)”

Já a implantação de indicadores precisa ser discutida para, entendendo a internacionalização que se deseja promover, buscar estabelecer indicadores:

seria importante até para a gente se nortear. Quais seriam esses indicadores? Tantos artigos internacionais em revistas de fator de impacto 4 ou 5 para cima? Seria tantos projetos com parceria é institucional externa. Precisaria de ter indicadores para a gente saber como a universidade está. Num ranking de zero a 10, em que nível baseado nesses indicadores, a universidade se encontra hoje? Eu não sei dizer para vocês, nós não temos esses indicadores (Entrevistado 1).

O contexto de pandemia dos últimos anos acelerou o uso das ferramentas de comunicação pela internet para o trabalho e na IES para o desenvolvimento das suas atividades-meio e fim. Desta forma, os docentes e alunos tiveram seus trabalhos readequados para o ambiente virtual. Isso abriu possibilidades também para a internacionalização pela internet. Entretanto, há uma barreira relacionada ao acesso à internet que nem sempre está disponível para toda a comunidade acadêmica ou para a população no entorno.

E acredito que deve haver, tem que haver inclusão digital e democracia digital. Porque senão, você vai está sempre falando de uma elite no processo de internacionalização. E não podemos. Crianças que durante a pandemia não tinha internet e precisavam buscar o material impresso na escola. Então, tem que ter uma democracia digital, uma inclusão digital maior para que a gente possa internacionalizar, mas de forma humanística e de forma democrática (Entrevistado 8).

A ressalva ao uso da internet foi pontuada outra vez, pois nem todo mundo tem acesso pelas condições financeiras e há localidades sem infraestrutura:

eu acho superpositivo e valeu muito a pena e ampliou nossos olhares, porém dependendo do público-alvo que você está trabalhando não funciona. Se você tiver trabalhando com comunidades vulneráveis ou com agricultores iletrados, não funciona. Eles precisam que a gente esteja presencialmente (Entrevistado 6).

Assim, a internet pode oferecer alternativas para a internacionalização, mas não vai substituir todas as formas tradicionais, principalmente quanto ao atendimento às comunidades vulneráveis.

#### 4.3 AS POTENCIALIDADES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A IES tem amplo potencial para realizar sua internacionalização, valendo-se da atratividade do estado, aproveitando a biodiversidade, a fronteira, a presença indígena, o agronegócio, a agricultura familiar, sustentabilidade e outros temas atuais que coexistem na região:

em primeiro lugar a gente está em um território, uma localização ímpar, onde nós estamos com a segunda maior aldeia indígena urbana do país, onde nós estamos numa região fronteira com uma multiculturalidade, uma diversidade em todas as áreas do conhecimento. Nós temos uma universidade, um ponto positivo é a gente não ser *multi campi* o fato de não ser espalhada é uma potencialidade, é um estímulo e a diversidade de temas que a gente trabalha. A gente tem muito pesquisador professor bom aqui. Eu tenho a facilidade de ter trabalhado com pessoas muito boas, com pessoas da área administrativa e que sabe os caminhos de onde a gente tem que chegar. Isso não é função do professor fazer e se você souber fazer uma boa equipe nós temos corpo técnico, servidores administrativos quanto docentes com potencialidades em diversas áreas do conhecimento (Entrevistado 6).

Todos os pronunciamentos validam essas potencialidades para a evolução da internacionalização. “É a localização é essencial. A diversidade dos nossos alunos, que vêm de várias regiões do país (Entrevistado 5)”. “[...] a gente tem biomas, a gente tem comunidades, então é preciso pensar em como essa ser sustentável e talvez redes internacionais fossem uma boa visão (Entrevistado 4).

Todas essas características conseguem atrair pesquisadores e abrem possibilidades para a geração de riquezas ou financiamento externo: “e é isso que a gente tem, uma visão que não é que ainda não evoluiu porque a nossa floresta em pé, os nossos biomas em pé, eles ainda não geram o que poderiam gerar e nesse sentido, a visão Internacional da biodiversidade é muito mais avançada”. (Entrevistado 4)

O levantamento de ações já executadas e as respostas obtidas demonstram que já há um caminho aberto para a internacionalização. Estes esforços, tocados por pesquisadores representam também as potencialidades o crescimento da internacionalização:

Sim. Se você buscar isso pelos próprios indicadores e solicitações, já demonstra pelo número de pessoas que participaram das reuniões de construção do Print pelo número de pessoas que participaram dos editais de internacionalização, então nós já temos indicadores de que isso é recebido por parte... é bem recebido por parte dos pesquisadores. A gente volta naquele primeiro ponto que são pesquisadores que participam dessas ações (Entrevistado 4).

Entre os alunos, foi apresentada uma possível ação com potencial de melhorar a adesão as atividades, a divulgação e o relato das experiências:

acho que o que falta é realmente divulgação, tanto das oportunidades quanto de como funciona e orientação mesmo para as pessoas existe as oportunidades, que elas podem estar participando, como participar, e trazer as pessoas que já participaram para falar para contar como foi a experiência. Eu acho que isso ajudaria muito a aumentar as pessoas que participam dessas oportunidades (Aluno 3).

Nesse mesmo sentido, há potencial por meio da difusão da internacionalização com um valor que recobre toda a universidade: “se tivesse um grupo ou algo da própria universidade que concentrasse tudo isso, essa questão de preparar os alunos, de ofertar o curso de inglês, de contar as experiências la fora, de divulgar que foi contar a história” (Aluno 4). Essa difusão da internacionalização pode despertar novas percepções:

a pessoa precisa enxergar um benefício para ela. Se eu aprender inglês o que vai mudar na minha vida, ai ela vai enxergar um benefício. Então quando ela tiver noção dos benefícios ela vai despertar o interesse e vai procurar eventos e participar das coisas então quando tiver pessoas que estão nesse nível de interesse ai seria interessante a universidade ter a palestra o grupo o local de orientação (Aluno 5).

A sociedade no entorno tem demandas que a universidade tenta responder de acordo com suas possibilidades, oferecendo soluções via ensino, pesquisa ou extensão. Quanto a esta última, a IES desenvolveu alguns projetos com contato direto com a população. Conforme as entrevistas, revelou-se um interesse do exterior de visitar a região, conhecer os projetos desenvolvidos e a extensão poderia ser integrada a internacionalização, pois:

a extensão seria um chamariz, um atrativo de pessoas e pesquisadores, até mesmo a agências financiadoras de fora, fundos internacionais para que a gente trouxesse novos parceiros, pesquisadores para cá. Porque a gente percebe na questão de pesquisa, por exemplo, ou mesmo de investir em alguns projetos de

extensão tecnológica, os países que financiam isso estão se voltando tudo para Índia, África e América Latina tá sendo esquecida nesse processo. Eu acho que é uma pena a gente não estar tão fortalecido, usando no bom sentido, tendo extensão como carro chefe para atrair ensino e pesquisa e mesmo fundos (Entrevistado 6).

As novas interações podem aumentar e diversificar os parceiros, como as empresas, e a geração de patentes:

é dessa forma, se se investisse nessa área de patentes, talvez teria benefícios nesse sentido em conquistar mercados. Na verdade, através de produtos em outros países. É precisa sim, Claro! A instituição em si talvez não tenha essa diretriz. Então precisaria sim, de um suporte empresarial. Então, precisa de uma empresa para conduzir, direcionar e para investir mesmo. Então, andando, nós precisamos captar primeiro, uma empresa que tem interesse em um produto ou num numa pesquisa e aí gerando esse produto, levaria esse produto para outros países. Esse seria um benefício (Entrevistado 2.).

As parcerias atraídas pelos pontos descritos acima podem alavancar a produção da IES, a qualidade do ensino e da pesquisa e o desenvolvimento de produtos.

#### 4.4 AS PERCEPÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Nas percepções sobre a internacionalização, já existe entendimento sobre o que significa esse conceito, quais são os seus benefícios e implicações, mas é unanimidade a percepção de que ainda é preciso fazer muito para se alcançar o patamar ideal. Algumas percepções sobre o estado atual, admitem alguma relevância interna, mas com ressalvas: “a política existe porque o escritório existe e é muito frágil (Entrevistado 4) ou de forma embrionária temos sim! (Entrevistado 8). Outras percepções são mais pessimistas: a universidade não faz internacionalização. Em hipótese alguma! (Entrevistado 7).

De forma geral a internacionalização é percebida como incipiente. Completando, há a percepção de que é preciso reavaliar o que já feito para discutir melhorias ou replicar as ações que deram certo.

Então, o estado da arte é o estado de construção, discussão, cujas oportunidades que já existiram precisam ser discutidas. Exemplo, o programa Ciência Sem Fronteiras para que isso possa ser melhorado, caso essas oportunidades voltem a acontecer (Entrevistado 4)

Quanto as ações propostas para potencializar a internacionalização, têm-se a percepção de que todas as ações são válidas e possíveis. Algumas já tentadas e



replicáveis, outras passíveis de serem tentadas. E quanto ao lugar de destino destas ações, têm-se uma percepção de que a escolha deve ser racional, pragmática:

Eu acho que são todas possíveis, necessárias. Fazer projetos em parceria com outros países, se não temos experiência, começa com o Paraguai, está aqui do lado! Simples assim, começa com a Bolívia, vamos ver como é que faz. Essas parcerias acabam naturalmente desenvolvendo as outras potencialidades (Entrevistado 6).

E deve-se conciliar interesses e oportunidades:

Ao pensar em América Latina, seríamos a referência. Temos que buscar instituições internacionais que sejam referências para que também possamos crescer. Temos que deixar de sermos ingênuos, sair do sonho e utopia. Precisamos interagir com as melhores universidades do mundo, com as melhores empresas, senão não sairemos do lugar. Estou aqui há dez anos, e digo que por minha posição política, já me olham diferente. Somos muito mal-vistos e é uma pena. Já estamos marcados. Isso vai matar a universidade, inclusive podem fechar cursos e até mesmo a própria universidade que querem posicionar que a universidade não tem que participar do capitalismo. A universidade não poderá se autossustentar sem apoio (Entrevistado 7).

A percepção dos alunos em relação a internacionalização é restrita a mobilidade estudantil: “eu acredito que seja essa oportunidade, né? De você estar estudando fora, concluindo seu curso em outro país (Aluno 2)”. Ou ainda percebem a possibilidade de receber e interagir com alunos estrangeiros nos moldes dos intercâmbios: “é para mim a internacionalização da universidade, seria a abertura da universidade para os estudantes do mundo, né? (Aluno 3)”.

Os alunos percebem os benefícios ir estudar fora e já receberam informações fora da IES. “Eu já tive oportunidade, mas pela falta de informação, acabei não indo. Mas assim, aqui pela universidade ainda não, por enquanto não (Aluno 3)”. “É minha situação é bem parecida com o Aluno 3. Eu já tive oportunidade de ir por outra instituição. Um pouco antes, na verdade. Eu estava no ensino médio porque eu fiz minha graduação no IFMS, não é? É, eu tive a oportunidade, deu certo, mas na pós-graduação que eu tenho vontade, mas ainda não chegou um momento, mas a vontade que existe” (Aluno 4).

Os técnicos administrativos não se percebem como sujeitos da internacionalização, com direto a participar das oportunidades:

Olha, sinceramente, eu não pensei não. É como eu te disse, na verdade, sobre essa questão dos técnicos terem essa oportunidade, eu realmente só fiquei sabendo agora. Eu não tinha esse conhecimento de que os técnicos também poderiam fazer buscar esse tipo de conhecimento dessa forma (Técnico Administrativo 1).

Quando tomam conhecimento de alguma oportunidade é porque se tornaram alunos da universidade. “Para os técnicos só se o mesmo tenha passado em algum mestrado ou doutorado, no caso já houve técnico de laboratório que fez doutorado sanduíche nos EUA, mas não vejo muita divulgação” (Técnico Administrativo 2). Dentre os setores estritamente técnicos da universidade a internacionalização não é percebida como algo inerente a suas atividades, mas como um algo a mais que pode ser realizado em algum momento:

Então eu conheço sobre a internacionalização na relação de como se fosse um intercâmbio de acadêmicos, então, é conclusão de curso, parte de cursos em outras instituições, eu tenho essa ideia sobre esse tema. É sei que também é colocar a universidade no contexto internacional. [...] seria, talvez, trabalhar com patentes a nível Internacional é tentar fazer uma proteção Internacional (Entrevistado 2).

## **5. PLANO DE AÇÃO**

A proposição do modelo de transferência de tecnologia para a internacionalização da universidade foi realizado adaptando o modelo de Bozeman (2000), aproveitando seu esquema gráfico, compartilhando alguns conceitos e substituindo outros conforme o que foi levantado neste trabalho.

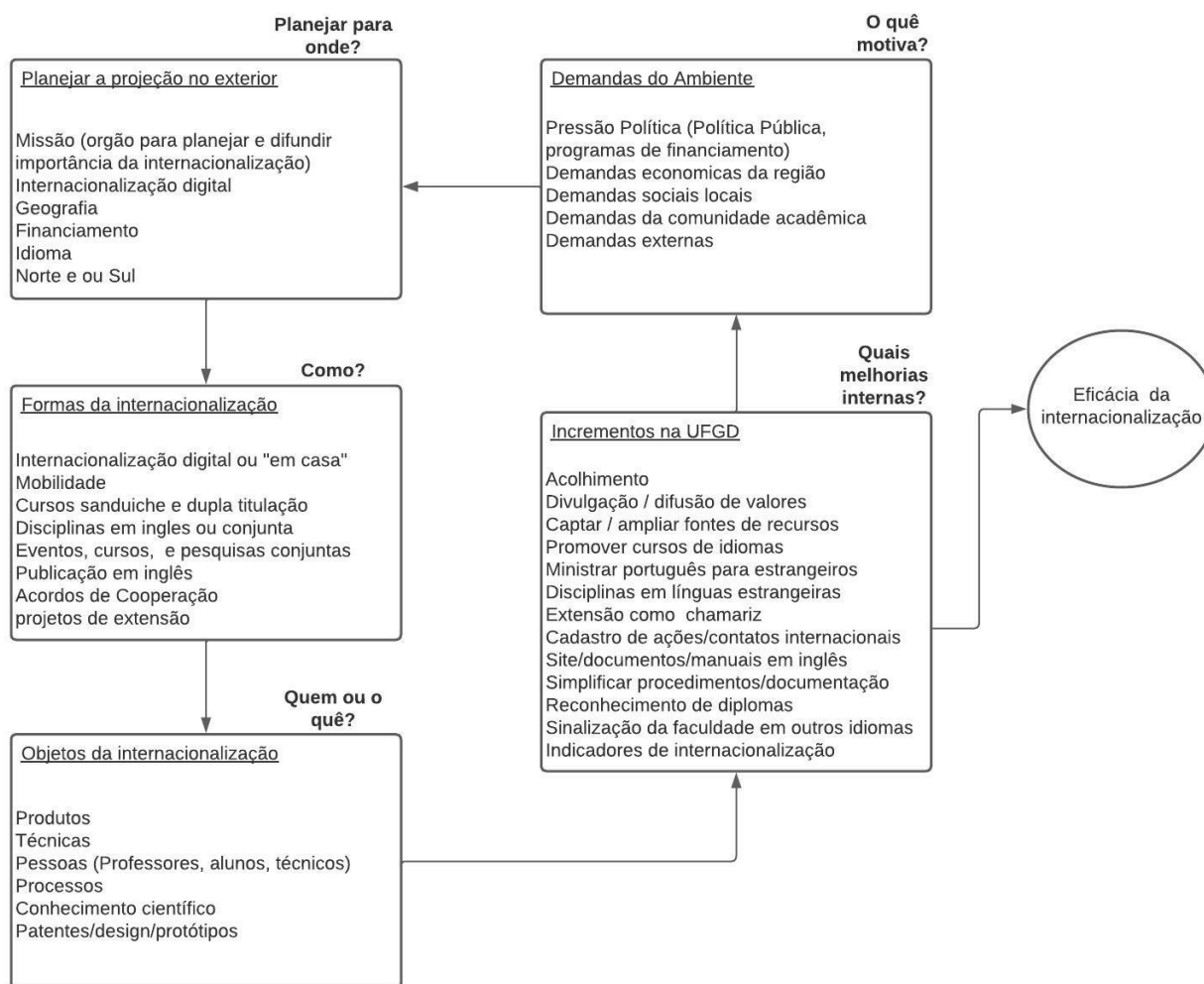
### **5.1 O MODELO DE TT PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Nas palavras de Bozeman (2000), seu modelo foi estabelecido ao estudar e elencar “o que importa”, ou o que funciona para a TT. Já em meio a realidade da IES, neste mesmo sentido, o presente trabalho capta ações, possibilidades e o que funciona para a internacionalização. O modelo de transferência de tecnologia adequado à internacionalização, apresentado na figura 3, engloba as variáveis importantes para atravancar ou alavancar o processo, agrupando-as em quadrantes. Em conjunto, as interações entre os quadrantes ajudam a compreender e planejar todo o processo de forma cíclica e cada quadrante influencia o outro. Cada um dos quadrantes isoladamente, elenca tópicos influentes para realizar o planejamento ao escolher um destino para a internacionalização, qual será a forma, os meios físicos ou virtuais em que ela vai se realizar, qual será o objeto, pessoa ou técnica da internacionalização, quais as demandas ambientais que pressionam ou motivam a internacionalização e, por fim as melhorias

internas, ações e medidas que podem ser implementadas na prática para tornar a instituição mais atrativa.

Os modelos e seus pontos são explicados nos parágrafos seguintes.

**Fig. 3. O Modelo de TT para a Internacionalização**



Fonte: elaboração própria.

### 5.1.1 Planejar a Projeção no Exterior

O primeiro quadrante do modelo a ser detalhado refere-se a aspectos importantes que a IES deve entender para buscar parcerias frutíferas no exterior. Estes aspectos envolvem melhorias na gestão, difusão interna de valores e o entendimento que certas barreiras precisam do suporte adequado para serem superadas. Não é determinado neste quadrante um tipo de parceiro em específico a ser buscado, mas são descritos pontos

que devem ser considerados como o suporte financeiro e a proficiência prévia na língua falada no destino. A própria escolha do destino passa pelo autoconhecimento da instituição e de suas demandas. Sem a atenção às complexidades desses pontos, as tentativas vão encontrar problemas. Estes pontos são influentes para a internacionalização, seja voltada para a América Latina ou para a Europa.

Bozeman (2000) destaca a importância da missão nas características do agente transferidor para o sucesso da TT. Da mesma forma, utilizamos o termo missão como característica importante para a Internacionalização da IES. A missão compreende o entendimento da internacionalização como um valor e objetivo que faz parte de sua cultura e de seus projetos. A IES precisa debater e entender como será sua missão com a internacionalização. Isto é refletir sobre o que almeja para si e determinar quais serão os seus norteadores no desenvolvimento da internacionalização ou, se de fato, não deseja promovê-la. Um entendimento possível é compreender que há diversidade de cursos e áreas de pesquisa que terão objetivos diferentes para a internacionalização. Entretanto, mesmo a pluralidade de direcionamentos não deve ficar solta, sem coordenação, sem correção de rumos e devem fazer parte da missão. A missão interferirá diretamente nos outros aspectos levantados nesta pesquisa.

A missão deve ser propagada desde a reitoria e recaindo sobre as pró-reitoras. Também deve ser divulgada e consolidada perante a comunidade acadêmica para institucionalizar a internacionalização em todas as esferas. Atualmente há cultura da individualidade nas atividades internacionais IES. A coleta de dados revelou que há a percepção da importância vital da internacionalização para sobrevivência, mas que é sempre preterida quando se precisa escolher a destinação de recursos. Também ficou claro que não é apoiada por todos os gestores da instituição e as ações são interrompidas. A interrupção evita que a interação repetida com outras instituições crie laços de confiança e aperfeiçoe o processo.

As entrevistas revelaram a insatisfação com a atribuição de responsabilidades na gestão da internacionalização. Os pesquisadores desenvolvem projetos e pleiteiam apoio das pró-reitorias e do escritório internacional. As pró-reitorias também desenvolvem projetos, divulgam editais, oportunidades e fomentam a participação. O escritório atua na formalização de acordos e nos trâmites burocráticos. Entretanto, há discordâncias dos procedimentos que cada um deveria realizar. Tal problema poderia ser mitigado com a designação de responsabilidade para algum órgão ou criando um novo. Evitaria diferenças no entendimento dos papéis de cada um na internacionalização e facilitaria a

difusão da internacionalização como valor extremamente importante. Reiteradamente, encontramos no marco teórico a importância dos NITs para a TT. Os que funcionam bem são escritórios robustos, compostos por técnicos variados e capacitados, capazes de assessorar pesquisadores, selecionar projetos, e elaborar estratégias mais eficazes para que a inovação chegue ao mercado. Um órgão similar, voltado para a internacionalização, pode ser viável na universidade. Em sua composição, poderiam integrar membros das pró-reitorias, dos escritórios e núcleos, alunos e docentes, responsáveis pela coordenação de ações, na prospecção, na captação de recursos do exterior, no suporte aos projetos desenvolvidos. Evita-se assim as diferenças no entendimento dos papéis de cada um na internacionalização e facilita-se a difusão da internacionalização como valor extremamente importante.

A internacionalização digital, seja “em casa” ou através da *internet*, é outra característica do quadrante. Utilizar as telecomunicações para atingir contatos, ministrar disciplinas conjuntas, promover treinamentos, eventos e debates é uma saída para obstáculos financeiros, logísticos e distâncias. Outras ações neste sentido podem tirar proveito da internet e gerar amadurecimento para, no futuro, se transformarem em mobilidade ou nas formas tradicionais de internacionalização. Os objetos das transferências, em alguns casos podem transitar no virtual, entre esses o conhecimento, técnicas e saberes que comportam sua transmissão pela rede. A internacionalização digital, além de característica do modelo, pode ser um valor que perpassa todo o modelo. Assim, promovem-se ações, mesmo não sendo o ideal, mas que contribuem com a continuidade e institucionalização da internacionalização.

Algumas ressalvas foram feitas pelos entrevistados, pois a internacionalização é vivência, é contato com outras realidades, não é solução para tudo, pois depende de acesso a seus equipamentos.

A localização geográfica do parceiro no exterior é muito influente no processo, considerando a geografia em sentido amplo, envolvendo distância, clima, relevo e sociedade. Entre grandes distâncias, os custos para a mobilidade, para as passagens aéreas, para o envio de amostras e objetos é mais alto. Parceiros próximos podem ser visitados por ônibus e menos preparação é necessária para interagir. Os dados obtidos revelam que a experiência na cooperação com países próximos, como Peru, Paraguai, ou Bolívia posicionam a IES como transferidora de tecnologia. Nestes casos, a troca de experiências é grande, pois a receptividade é maior. Parcerias com instituições de realidades semelhantes, com problemas semelhantes devido à geografia, podem

proporcionar o encontro de soluções compartilhadas. Em muitos aspectos, os países da América Latina estão melhores que o Brasil no desenvolvimento científico. Também podem ocorrer situações em que localidades muito distantes possam apresentar realidades ou oportunidades interessantes, fazendo com que seja oportuno viabilizar parcerias.

Em paralelo, foi citado durante as entrevistas que o apelo governamental atualmente direciona a busca pela cooperação com países da Europa e com os Estados Unidos. Tal direcionamento se justifica pelas melhores oportunidades de transferência de tecnologia. Sem dúvidas, é nestes países que estão as tecnologias de ponta. Porém, sem tocar em implicações ideológicas do engajamento com esses países, o custo de deslocamento, dos documentos e do câmbio de moedas para esses países é alto. As taxas de publicação e testes de proficiência são mais altos quando convertidos para a moeda brasileira e o planejamento financeiro deve ser mais elaborado.

A proximidade geográfica pode ser usada para a consolidação da internacionalização de alguns programas, como ponto de partida para outros e de aprendizado para futuras tentativas. Alguns programas ou linhas de pesquisa estudam aspectos regionais e sua internacionalização necessariamente vai se realizar com os países do entorno. Isso não quer dizer os temas são irrelevantes para o exterior e sim, diversamente, podem criar pontos de excelência muito atrativos para recursos do exterior.

Contudo, não se espera a exclusão da cooperação com o Norte, ou a preferência pelo Sul. Apenas se reforça a complexidade do tema e necessidade do debate, do planejamento e do entendimento interno, retomando a já citada missão.

O financiamento é um ponto crucial da internacionalização. É um dos principais motivadores do desenvolvimento de ações e gera mobilização dos alunos e professores. Quando se abre algum edital ou programa de governo a universidade busca responder à oportunidade. Com a garantia de financiamento, a procura de candidatos é maior diante a possibilidade do custeio dos gastos com passagens, estadia, compras de materiais, traduções, publicações, etc. O programa Ciência sem Fronteiras foi relevante exemplo de programa federal para a internacionalização. O programa possibilitou, em anos anteriores, a mobilidade de muitos alunos da universidade que tiveram a oportunidade de vivenciar uma experiência internacional. Se o programa não trouxe resultados esperados em inovação e transferência de tecnologia, foi importante impulsionador para a internacionalização, foi importante para conscientizar a necessidade de preparação prévia

de projetos, no aprendizado de idiomas estrangeiros, na criação de laços e para a futura correção de rumos. Serviu para a IES notar algumas fragilidades na área.

Todavia, o financiamento para a internacionalização oriundo do governo brasileiro não é perene. Na realidade, é imprescindível a busca por alternativas financeiras que proporcionem algum grau de autonomia. A gestão da universidade pode, alternativamente, destinar parte dos recursos do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP/CAPES)<sup>5</sup> para a internacionalização. Parte dos recursos das pró-reitorias também pode ser empregado. Ou, em face da diminuição do financiamento do governo e dos programas de apoio direto, pode-se aproveitar outras formas de financiamento como os editais de agências de fomento estrangeiras. Foi recorrente nas respostas das entrevistas a afirmação da disponibilidade de recursos externos para mobilidade, pesquisas e projetos que muitas vezes as instituições não têm como captar por fragilidades internas.

O idioma falado no destino da internacionalização é outro fator importante para o florescimento das ações. A falta de proficiência em línguas estrangeiras foi um impeditivo apontado nas respostas, principalmente quanto ao Inglês. O idioma não se aprende da noite para o dia e muitas oportunidades são perdidas por alunos, docentes e técnicos. Oportunidades excelentes, com garantia de financiamento, como as bolsas de mestrado ou doutorado sanduíche ficam sem candidatos. As ações ao serem desenvolvidas devem considerar o idioma falado no destino pretendido, pois o é baixo o número de candidatos proficientes em idiomas estrangeiros. Uma oportunidade de internacionalização com a Alemanha pode ser desperdiçada por falta de fluentes no Alemão. Neste sentido, ações voltadas para Portugal, provavelmente terão mais candidatos pela proximidade linguística.

A proficiência dos docentes não pode ser negligenciada, pois eles também apresentam carências e são protagonistas em muitas ações como, por exemplo, ao ministrar disciplinas em outros idiomas.

Por fim, a escolha de direcionamento tem a ver com as questões já apontadas acima, envolvendo custos, idiomas, receptividade ou as áreas de pesquisa. Entretanto, retoma-se o ponto para reafirmar as possibilidades de coexistência de opções de escolha e de aceitação entre os pares da universidade que cada curso, pesquisador ou aluno podem fazer escolhas diferentes.

---

<sup>5</sup> O Programa de apoio a Pós-graduação da CAPES se destina a proporcionar melhores condições para a formação de recursos humanos, para a produção e para o aprofundamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação.

### 5.1.2 Formas da Internacionalização

O quadrante descreve como a internacionalização se desenrola ou as ações práticas e alternativas que podem ser empregadas para executar atividades internacionais.

Em primeiro lugar, retoma-se a importância de internacionalização digital enquanto ação. O uso da *internet* de maneira geral para a internacionalização amplia as possibilidades e mitiga obstáculos. Ela pode substituir ações ou ter caráter complementar. Na prática, a *internet* permite que uma disciplina seja ministrada em conjunto com um professor e turma estrangeira sem deslocamento, publicações sejam submetidas *on-line*, eventos e debates sobre determinado tema podem ser realizados com a distância. Os exemplos acima demonstram que o virtual possibilita a concretização da internacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão de forma mais simples.

As formas tradicionais continuam importantes. É através da Mobilidade estudantil e docente que as pessoas imergem em uma nova realidade. A mobilidade pode ocorrer de várias formas, variando em tempo em intensidade, para alunos e pesquisadores. Observa-se que os cursos sanduíche já são uma prática na universidade, mas carecem de suporte para maior adesão às oportunidades dos editais do governo. Os primeiros passos para dupla titulação já aconteceram na universidade e é ação a ser trabalhada internamente e ampliada.

Uma forma muito importante para receber alunos estrangeiros, para internacionalizar o currículo e para oferecer as contrapartidas nos acordos de cooperação é a oferta de disciplinas ministradas em inglês. Desta forma, possibilita-se a atividade de alunos estrangeiros que não falam português, possibilita-se que um professor estrangeiro agregue valor aos cursos, compartilhando seus conhecimentos e que outras realidades sejam apresentadas para os alunos. Poucas disciplinas já foram ofertadas em espanhol ou em inglês dentro da IES e as razões para isso estão relacionadas à falta de estudo de idiomas dos discentes e docentes.

Eventos internacionais ou cursos, nas mais diversas modalidades e formas podem ser realizados na IES, presencialmente ou de forma virtual. Estas ações servem para prestar contas, para capacitação, atendem ao ensino, a pesquisa e extensão e servem para difundir a convivência com internacionalização.

A publicação de artigos em inglês é ação já difundida entre alguns cursos, justificada pelo impacto e alcance que os periódicos internacionais possuem e pelo perfil



já internacional de certas áreas de pesquisa. A IES já atua na promoção das publicações em língua estrangeira e bons exemplos estão no programa de apoio à pesquisa e nos cursos que incentivam a publicação em periódicos estrangeiros.

Muitos docentes mantêm relacionamento com grupos de pesquisas internacionais, onde desenvolvem pesquisas em conjunto. Essa rede poderia ser trabalhada pela universidade para reforçar os laços entre as instituições e os pesquisadores, divulgando o que é pesquisado, incorporando a participação de voluntários e atuando no suporte ao que for necessário

A internacionalização ocorreu na IES também através dos acordos de cooperação já celebrados. Já foram formalizados em quantidades e representam portas abertas para a internacionalização, mas que ainda carecem de estímulo.

A extensão universitária pode ter uma dimensão maior na internacionalização. Os projetos bem-sucedidos provam que a extensão tem potencial e atratividade para receber apoio externo e para desenvolver projetos na América Latina. A extensão atua na divulgação científica, na transferência de tecnologia para comunidades e é uma das principais formas de exercer a função social universidade. Os responsáveis pela extensão universitária na IES apontaram para o potencial de turismo científico da região e dos constantes contatos para conhecer o que é desenvolvido. A extensão universitária tem a capacidade de acolher alunos, técnicos, pesquisadores e pessoas da comunidade onde é realizada, pois envolve muito trabalho operacional e não só intelectual. Assim, em um mesmo projeto podem receber ou enviar nacionais e estrangeiros dos mais diferentes perfis. Muitos cursos de extensão podem ser oferecidos pela *internet*, com a cobrança de taxas, gerando recursos sem muito gasto. Cursos, eventos e *workshops* podem admitir formatos enxutos, dando continuidade a ações internacionais, sem a necessidade de muitos esforços.

Ao final, outras formas e ações de como se internacionalizar podem ser realocadas nos quadrantes do modelo.

### **5.1.3 Objetos da Internacionalização**

O quadrante objetos da internacionalização define para quem será realizada a internacionalização ou o que será internacionalizado e tem intrínseca relação com os demais quadrantes. O objeto da internacionalização pode ser o conhecimento científico, técnicas, processos, patentes, protótipos, produtos, equipamentos ou pessoas. Cada um

desses objetos têm propriedades e características que vão exigir diferentes tipos de suporte para a concretização da internacionalização. Elencar os objetos no quadrante facilita entender as características de cada um para o planejamento da internacionalização.

A universidade, em uma dada pesquisa, pode pleitear acesso a um laboratório ou instalação fora do país que exigirá a formalização de acordos. Uma patente conjunta pode exigir garantias jurídicas e financeiras para proteger o conhecimento envolvido. Um professor que se afastar para aperfeiçoamento no exterior precisará de suporte administrativo para lidar com a documentação. Um servidor da universidade pode necessitar previamente de capacitação técnica ou estudo de idiomas para lidar com a recepção de estrangeiros e realizar as tarefas de atendimento, cadastro e registro.

O tipo de objeto pode facilitar ações de internacionalização “em casa”, de internacionalização pela internet. Assim poupam-se custos e desvia-se de obstáculos ao se absorver uma técnica por meio de um curso ou disciplina realizado por entidade do exterior a distância.

#### **5.1.4 Demandas do Ambiente**

Este quadrante do modelo descreve fatores externos que pressionam a universidade para desenvolver sua internacionalização e é importante para entender que a temática não pode ser negligenciada. O quadrante serve para compreender os porquês da internacionalização, que tipo de respostas devem ser oferecidas e para compreender os problemas advindos da falta de atitude. Em tal caso, o ambiente que a universidade está inserida, o mercado, o governo e a sua função social influenciam a internacionalização e demandam respostas.

O governo, seja federal ou estadual, convencido da importância da cooperação internacional, a incentiva por programas e editais para o financiamento de pesquisas conjuntas e de mobilidade acadêmica. Por outro lado, o governo estabelece critérios de avaliação de cursos, como no caso dos conceitos da CAPES, que ditam a internacionalização nos conceitos mais altos, que apontam alto padrão de desempenho. Se a IES deseja elevar os padrões de seus cursos precisará necessariamente implementar a internacionalização em todos.

O mercado, compreendido como as empresas e produtores da região, recorrem a IES para o desenvolvimento de patentes, pesquisas, produtos e soluções para seus

problemas que em alguns casos demandam cooperação internacional para atender às necessidades.

Como dito, a região é atrativa para pesquisadores do exterior quando se pensa na biodiversidade, nos recursos naturais, no agronegócio, na cultura indígena e a vida entre fronteiras. Essa atratividade faz com que a IES seja procurada para a formalização de parcerias, para a visita de pesquisadores e para a cooperação em pesquisas.

Alunos e professores demandam ações. Os alunos buscam a universidade para se capacitar. Os professores já trazem experiências prévias de outras instituições, ou fazem parte grupos de pesquisas com a internacionalização consolidada. Estes professores vão replicar, ou desenvolver, novos projetos internacionais que a IES deve envolver e suportar.

A sociedade no entorno tem carências que a IES pode atender para exercer sua função social. A internacionalização pode oferecer soluções para essas carências por meio de um conhecimento disponível fora, ou o problema exige cooperação internacional. As áreas de fronteira ou os problemas de desenvolvimento econômico comuns na América Latina são exemplos disso.

Há ainda demandas externas que pressionam a internacionalização da IES, mesmo que em alguns momentos não haja muito engajamento. Os acordos já firmados, as agências de cooperação externa, as empresas estrangeiras ou outras instituições de ensino públicas do exterior buscam a cooperação com a UFGD em razão das atratividades locais já citadas. Nesses casos as propostas de parcerias podem até incluir oportunidades de financiamento externo para o suporte das ações.

### **5.1.5 Incrementos na IES**

O quadrante 'incrementos', na IES, elenca algumas medidas e ações que podem ser empregadas ou aperfeiçoadas internamente, tornando a IES mais eficiente na promoção de sua internacionalização e melhorando sua capacidade de fornecer contrapartidas para a cooperação internacional. Se a internacionalização significa trocas, ao enviar um aluno para o exterior, a IES deve estar preparada também para receber.

A maioria das ações para a internacionalização descritas não são inéditas e algumas já foram tentadas e até trouxeram frutos momentâneos. Porém, elas não foram repetidas, replicadas ou aperfeiçoadas, ocorrendo motivadas pelas ações bem-intencionadas de pesquisadores e gestores.

Surpreendentemente, durante as entrevistas, foi revelado que o acolhimento de um estrangeiro envolve fornecer objetos básicos como panelas e cobertores, além do local para ficar. A universidade já disponibilizou vagas de moradia estudantil para estrangeiros em pequena quantidade. É uma medida que pode ser trabalhada ou contornada mediante as dificuldades financeiras para a universidade, pois alguns estrangeiros chegam em situação muito pior que os alunos que vão para fora do Brasil. Entender estas demandas básicas, repassar informações sobre o clima da cidade e ter pessoal capaz de acolher e ajudar na locomoção interna, na regularização de documentos e para sobreviver ao dia a dia na universidade é parte da internacionalização. Faz parte do papel da IES enquanto receptora.

A divulgação das ações deve ser ampla e clara, pois nem sempre todas as oportunidades disponíveis são preenchidas visto que a informação não chega aos interessados. Em paralelo, os gestores se questionam como divulgar melhor e aumentar a adesão. Foi muito comum entre os alunos a percepção de que a divulgação não é efetiva e que mesmo diante a divulgação a mensagem não é entendida. Aqueles que já conhecem o assunto, que já entendem a importância de agregar uma perspectiva internacional em sua formação vão correr atrás das oportunidades. No entanto, há sujeitos que não entendem ou não se percebem aptos de participar do processo por puro desconhecimento do seu significado. Muitos que chegam à universidade não possuem experiências prévias com viagens para o exterior, intercâmbio e nem tiveram oportunidade de estudar línguas. Sendo assim, podem rejeitar oportunidades para estudar idiomas ou para mobilidade porque “isso não é para mim, não tenho condições”. Seria necessário realizar palestras, eventos ou possibilitar o contato direto com aqueles que já foram, principalmente na graduação, para que a troca de relatos e experiências facilite a assimilação e desperte a vontade e se capacitar para buscar as oportunidades. Tal ponto está ligado a difusão da missão, da cultura de internacionalização.

Para ter mais autonomia e melhorar as condições de financiamento, deve-se melhorar a captação de recursos internacionais para financiamento da internacionalização. Há oportunidades entre os editais de fundos internacionais que concedem de bolsas de mobilidade, financiam o desenvolvimento do corpo técnico ou a compra de equipamentos. Independente da necessidade das contrapartidas exigidas ou da infraestrutura necessária, a IES já tem em sua história bom exemplos de recepção de recursos externos. O financiamento também pode ser abastecido, em alguma medida, com recursos próprios do orçamento. Algumas ações internacionais não são tão onerosas

como a tradução e outras ações podem ser incorporadas aos orçamentos das pró-reitorias e faculdades, pois mesmo diante da falta de recursos, a internacionalização se entendida como crucial deve ser realizada no dia a dia de diversas maneiras: se há a verba para um evento, esse evento pode ter um viés internacional. Se há a verba para uma pesquisa, essa pesquisa pode ser em parceria com membros externos.

A proficiência em idiomas é crucial para a internacionalização. A IES pode ampliar a política de ensino idiomas na faculdade para minimizar suas fragilidades no tema. Uma barreira levantada nas entrevistas está diretamente ligada a proficiência em idiomas de professores e alunos, pois há a carência de docentes capazes de ministrar disciplinas em outros idiomas e há carência de alunos fluentes capazes de acompanhar as aulas e preencher as vagas mobilidade. A superação dessas barreiras está na capacitação dos da comunidade acadêmica tornando-a capaz de trabalhar em outros idiomas. Neste ponto, a IES oferece cursos de idiomas com disponibilidade de vagas, diversidade de idiomas e valores acessíveis. Oferece editais para bolsistas formadores em línguas estrangeiras para garantir que os cursos continuem sendo ofertados. É uma ação que deve ser mantida.

É preciso ampliar a oferta de disciplinas ministradas em idiomas estrangeiros para visibilidade externa, dando contrapartidas para os acordos externos de mobilidade e fomentando a participação de estrangeiros no ensino e em grupos de universidade internacionais. Isso pode exigir, além de docentes aptos, a adaptação de ementas e conteúdo programático.

Como já relatado, a extensão oferece soluções ao ambiente e pode ser um chamariz para a internacionalização. A região tem condições de ser um bom destino para o tráfego científico. Entretanto, a extensão não ocupa o mesmo lugar que a pesquisa tem para internacionalização na universidade. Assim projetos de extensão podem ser pensados para incrementar a cooperação.

O cadastro de patentes, projetos, pesquisas, contatos e de redes de pesquisa internacional já foi tentado em momentos anteriores pela IES. Os programas e docentes foram consultados via *e-mail*, mas o retorno das informações foi muito baixo. Um cadastro unificado é importante para a comunicação e divulgação interna, pois mesmo entre os docentes há desconhecimento sobre trabalho que os professores desenvolvem. É também importante para a divulgação para fora da universidade, levando a sociedade informação das pesquisas, e projetos de excelência desenvolvidos aqui. Esse banco de dados, representaria também uma preocupação institucional com a organização e

sistematização dos projetos, buscando suportar as ações e facilitando o compartilhamento interno.

O site da universidade em outras línguas é a porta inicial para aqueles que procuram informações sobre a IES do exterior. O site é uma ferramenta de divulgação e atração quando projetado para apresentação dos projetos da universidade. A tradução do portal da IES já foi tentada, mas para a internacionalização é ideal que páginas específicas sejam criadas para direcionar o estrangeiro para aquilo relevante para ele, como linhas e projetos de pesquisas, currículos de pesquisadores, infraestrutura, dados quantitativos ou informações sobre a região. Neste mesmo sentido, pode-se adaptar a emissão de documentos e manuais da universidade, oferecendo-os em outros idiomas aproveitando o atual momento de transição para os documentos digitais.

A simplificação de procedimentos pode ser avaliada para agilizar os processos internos relacionados ao tema. A internacionalização exige a convivência com aparatos jurídicos diferentes e nem sempre a documentação, calendários, processos e prazos serão similares aos nossos. Então, algumas medidas necessárias tocam no operacional burocrático da universidade, vista pelos próprios membros como “engessada”. Enquanto entidade pública espera-se sempre que haja o zelo com a coisa pública na gestão e operação nos ditames da lei. Entretanto, é possível promover simplificação e readequação de processos e documentos. O aproveitamento de disciplinas estrangeiras é feito na universidade em casos isolados e fica a critério da coordenação dos programas, sempre vinculados as cargas horárias e aderências as ementas locais. O aproveitamento poderia ser expandido para captar a experiência no exterior como incentivo a mobilidade ou incentivo a formação nas disciplinas estrangeiras.

O reconhecimento de diplomas estrangeiros pode ser agilizado. Os processos de reconhecimento são tramitados por meio da Plataforma Carolina Bori do MEC, mas a capacidade de atendimento e o tempo médio para o procedimento é alto. Isso faz com que a universidade não consiga atender as demandas dos solicitantes e entre eles os possíveis aluno, pesquisadores e docentes ingressantes na IES em meio as ações de internacionalização.

A sinalização da IES em idiomas estrangeiros pode ser implementada ajudando a corrigir em paralelo à sinalização precária em português. Muitos espaços não estão bem-sinalizados, sem placas e informações, dificultando a localização da comunidade acadêmica. Este ponto pode ser corrigido através dos debates para estabelecer quais línguas vão compor a sinalética da universidade.

O passo final é a implementação de indicadores para medir a internacionalização é outro ponto a ser pensado e amplamente debatido. Uma vez que a missão for definida e difundida, as ações foram realizadas, a medição para a correção de rumos futuras e reavaliação de processos também deve existir. As entrevistas revelaram haver esta necessidade sem representar uma cobrança ou um obstáculo a mais para a internacionalização.

#### 5.1.6 Eficácia da Internacionalização

O círculo presente no modelo representa alcançar a internacionalização, representa onde se deseja chegar. A figura também está no modelo de Bozeman (2000) mas é completada por outros círculos relacionados aos seis critérios de eficácia da transferência de tecnologia. O presente modelo não comporta os critérios de eficácia por não ser objetivo do trabalho, carecendo de novas pesquisas para propor esses critérios. A proposição destes critérios também dependeria da consolidação prévia da missão que a IES deseja ter, da forma que ela pretende desenvolver sua internacionalização, da implementação de medidores para daí, sim, medir a eficácia. Pois, a internacionalização não é um fim e deve ser usada para ampliar as condições de se realizar as atividades-fim da universidade.

## 6. CONCLUSÃO

A proposição de um modelo de TT para auxiliar na internacionalização da IES, por fim, proporcionou uma ferramenta que pode ser utilizada para a compreensão e aperfeiçoamento do processo. A compatibilização entre TT e internacionalização é viável. O modelo apresentado não é um projeto de internacionalização e se posiciona como um passo anterior. O modelo pode ser útil para alta gestão entender as bases necessárias para uma internacionalização bem-sucedida e propor mudanças nas condições em que a IES se encontra.

Ao associar a transferência de tecnologia como referencial para a internacionalização, pode-se adotar uma perspectiva pragmática que visa a internacionalização não como um fim, mas como um caminho para solução de obstáculos

presentes na realidade, como a falta de recursos, atratividade, localização e aproveitando as possibilidades da região.

As ações isoladas para a internacionalização já ocorrem, mas não há institucionalização do processo, não há difusão da importância, conscientização de sua necessidade e implicações. Nesse sentido, o modelo é compreensivo, tentando abarcar várias esferas, para despertar a noção de internalizar o espírito da internacionalização em toda a IES. O modelo também é prático ao apresentar quadrantes que auxiliam a entender para onde, para quem e como proceder quanto a internacionalização. Isto foi possível porque o trabalho capta ações anteriores, barreiras possibilidades e percepções.

A pesquisa por ações anteriores revelou que houve tentativas de sucesso. Alunos ingressaram em programas de mobilidade, redes de pesquisas foram formadas, projetos foram divulgados e ganharam prêmios no exterior. Projetos de extensão receberam financiamento externo, a IES entrou em associações internacionais de universidades e acordos de cooperação foram fechados. Entretanto, não há continuidade e quantidade proporcional ao tamanho da universidade.

Nas barreiras encontradas, o suporte institucional para continuidade da internacionalização é um dos maiores entraves. O planejamento de ações é feito a partir de ações individuais bem-intencionadas e não dão frutos prolongados pela falta de apoio financeiro, falta de respaldo nas trocas de gestão e falta de entendimento da internacionalização como prioritária entre os pares. A questão financeira também é um grande problema e há diferentes visões ideológicas de como deve ser promovida a internacionalização.

Nas possibilidades, há alternativas para o financiamento via captação de recursos externos, a localização da universidade e seu entorno são muito atrativos devido às características únicas do estado, das fronteiras, a biodiversidade, do agronegócio, da presença indígenas, da cultura, entre muitas outras.

Por fim, o direcionamento da internacionalização para a América Latina se mostrou oportuno, mas deve coexistir com a busca de parcerias, transferência de tecnologia e cooperação com Estados Unidos, Europa e outros países que tem condições de desenvolvimento tecnológico melhor que o Brasil atualmente.

Posto isso, o modelo pode ser adotado para readequações de gestão e de organograma, caso os responsáveis julguem necessário para redesenhar as responsabilidades ações pela internacionalização.



## REFERÊNCIAS

- ABBAS, Syed Gohar; YOUSAFZAI, Muhammad Tariq; KHATTAK, Amira. Internationalization of Universities: Challenges, Threats and Opportunities for Third World Countries. **Dialogue (Pakistan)**, v. 10, n. 4, 2015.
- ABDULLAHI, Ismail; KAJBERG, Leif; VIRKUS, Sirje. Internationalization of LIS education in Europe and North America. **New Library World**, v. 108, n. 1/2, p. 7-24, 2007.
- AIGNER, Jean S.; NELSON, P.; STIMPFL, J. R. Internationalizing the University: making it work. Springfield: CBIS Federal. **Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework. Policy Futures in Education**, n. 1, p. 2, 1992.
- ALGIERI, Bernardina; AQUINO, Antonio; SUCCURRO, Marianna. Technology transfer offices and academic spin-off creation: the case of Italy. **The Journal of Technology Transfer**, v. 38, n. 4, p. 382-400, 2013.
- ALMEIDA, Joana *et al.* Understanding internationalization at home: Perspectives from the global North and South. **European Educational Research Journal**, v. 18, n. 2, p. 200-217, 2019.
- ALTBACH, Philip G. Comparative perspectives on higher education in the twenty-first century. **Higher Education Policy**, v.11, p. 347–356. 1998
- \_\_\_\_\_ ; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- AMARAL, Nelson C. As Universidades Federais brasileiras sob ataque do Governo Bolsonaro. **Propuesta Educativa**, v. 28, n. 52, p. 127 – 138, 2019.
- ASCHIDAMINI, Ione Maria; SAUPE, Rosita. Grupo focal estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. **Cogitare Enfermagem**, v. 9, n. 1, 2004.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). Pela recomposição dos orçamentos das Universidades Federais e da Ciência brasileira. **ANDIFES**, 28 de maio de 2022. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/?p=92864> . Acesso em: 28 de maio de 2022.
- ARMÔA, Marcelo. Mato Grosso do Sul tem a 5ª maior produção de grãos do país, com 19,9 milhões de toneladas. **Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO**. 2020. Disponível em: <https://www.semagro.ms.gov.br/mato-grosso-do-sul-tem-a-5a-maior-producao-de-graos-do-pais-com-199-milhoes-de-toneladas>. Acesso em :11 de março de 2022
- ASHCROFT, Linda *et al.* Internationalization of LIS education in Europe and North America. **New Library World**, 2007.
- AUTIO, Erkkö; LAAMANEN, Tomi. Measurement and evaluation of technology transfer: review of technology transfer mechanisms and indicators. **International Journal of Technology Management**, v. 10, n. 7-8, p. 643-664, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARTELL, Marvin. Internationalization of universities: A university culture-based framework. **Higher education**, v. 45, n. 1, p. 43-70, 2003.

BOZEMAN, Barry. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. **Research policy**, v. 29, n. 4-5, p. 627-655, 2000.

\_\_\_\_\_ ; RIMES, Heather; YOUTIE, Jan. The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. **Research Policy**, v. 44, n. 1, p. 34-49, 2015.

BRASIL; Ministério da Educação, 2022. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC**. Disponível <https://emec.mec.gov.br/> em Acesso em 14 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_ ; Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. 2022. Financiadora de Estudos e Projetos. 2020. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_ ; Decreto Nº 15.116 de 13 de dezembro de 2018. Regulamenta a Lei Federal nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul. 14/12/2018, P. 2.

\_\_\_\_\_ ; Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações-MCTI. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/institucional> Acesso em: 10 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_ ; Ministério da Educação - MEC. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia-e-missao>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

\_\_\_\_\_ ; Lei Nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União. 03/12/2004, P. 2.

\_\_\_\_\_ ; Lei Nº 9.192 de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei N.º 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial da União**. 22/12/1995, P. 21817

\_\_\_\_\_ ; Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988

BROOKS, Rachel; WATERS, Johanna. **Student mobilities, migration and the internationalization of higher education**. Springer: Palmgrave Mcmillan, 2011.

CALDERA, Aida; DEBANDE, Olivier. Performance of Spanish universities in technology transfer: An empirical analysis. **Research policy**, v. 39, n. 9, p. 1160-1173, 2010.

CALLAN, Hilary. Higher education internationalization strategies: Of marginal significance or all-pervasive? The international vision in practice: A decade of evolution. **Higher Education in Europe**, v. 25, n. 1, p. 15-23, 2000.

CHAN, Wendy WY; DIMMOCK, Clive. The internationalization of universities: Globalist, internationalist and translocalist models. **Journal of research in international education**, v. 7, n. 2, p. 184-204, 2008.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob *et al.* Internacionalização da educação superior no Brasil: programas de indução à mobilidade estudantil. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 2, n. 1, p. 118-137, 2016.

CLARYSSE, Bart; TARTARI, Valentina; SALTER, Ammon. The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. **Research policy**, v. 40, n. 8, p. 1084-1093, 2011.

CONTU, Alessia; WILLMOTT, Hugh. Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. **Organization science**, v. 14, n. 3, p. 283-296, 2003.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **História e missão**. 2021. Disponível em: < <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-e-missao> > Acesso em: 02 jun. 2021.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. **Programa Institucional de Internacionalização – CAPES - Print**. 2021 Disponível em < <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/bolsas/bolsase-auxilios-internacionais/informacoes-internacionais/programa-institucional-de-internacionalizacao-2013-capes-print> > Acesso em: 28 set. 2020.

CRESPI, Gustavo; D'ESTE, Pablo; FONTANA, Roberto; & Geuna, Aldo. The impact of academic patenting on university research and its transfer. **Research policy**, v. 40, n.1, p. 55-68, 2011.

DA LUZ, Andréia Antunes *et al.* Mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia nas instituições de ensino superior. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 3, n. 2, p. 038-054, 2013.

DAL-SOTO, Fábio *et al.* Processos de internacionalização de instituições de ensino superior (IES) do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG). **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 37, p. 1-16, 2013.

DE AZEVEDO, Sandra de Castro; DA SILVA FERNANDES, Roberto Mauro; DA CRUZ, Abigail Bruna. Intervenção nas universidades: Cortes de verbas e imposições legais. **Caderno de Geografia**, v. 31, n. 2, p. 148-148, 2021.

DEBACKERE, Koenraad; VEUGELERS, Reinhilde. The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links. **Research policy**, v. 34, n. 3, p. 321-342, 2005.

OCDE, Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005.

DE WIT, Hans. Changings Rationales for the Internationalization of Higher Education. In: **Internationalization of Higher Education: An institutional perspective**. Bucharest, Romania: UNESCO, 2000.

\_\_\_\_\_. Internationalization in higher education, a critical review. **SFU Educational Review**, v. 12, n. 3, p. 9-17, 2019.

\_\_\_\_\_. Internationalization of Higher Education in the United States of American and Europe: A Historical, Comparative and Conceptual Analysis. **Westport: Greenwood Press**, 2002.

\_\_\_\_\_. Internationalization of higher education. **Journal of International Students**, v. 10, n. 1, p. i-iv, 2020.

\_\_\_\_\_. Reconsidering the concept of internationalization. **International Higher Education**, n. 70, p. 6-7, 2013.

\_\_\_\_\_; HUNTER, Fiona. The future of internationalization of higher education in Europe. **International higher education**, n. 83, p. 2-3, 2015.

DI BENEDETTO, C. Anthony; CALANTONE, Roger J.; ZHANG, Chun. International technology transfer: Model and exploratory study in the People's Republic of China. **International Marketing Review**, v. 20, n. 4, p. 446-463, 2003.

DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira. Gestão de transferência de tecnologia na Inova Unicamp. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 263-284, 2013.

DOS SANTOS, Marli Elizabeth Ritter; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale. Technology transfer and innovation: The role of the Brazilian TTOs. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 12, n. 1, p. 89-111, 2013.

ESCOBAR, Hector. **Marco Legal de Ciência e Tecnologia completa 5 anos sem reduzir burocracia**. 2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/marco-legal-de-ciencia-e-tecnologia-completa-5-anos-sem-reduzir-burocracia/> >. Acessado em 14 maio 2021.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004

FÓRUM NACIONAL DE GESTORES DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA. **Estatuto Social do FORTEC**. Brasília: Seg. Ofício de Pessoas Jurídicas, 2016.

FONTANA, Steven. Technology development as an alternative to traditional technology transfer models. *Computer*, v. 44, n. 4, p. 30-36, 2011.

FRANCO, Mário; PINHO, Cláudia. A case study about cooperation between University Research Centres: Knowledge transfer perspective. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 1, p. 62-69, 2019.

FREEMAN, Christoph. **Technology policy and economic performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GIL, Antônio Carlos. Metodologia da pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2002.

GILSING, Victor; Bekkers, Rudi; Freitas, Isabel Maria Bodas; Van der Steen, Mariane. Differences in technology transfer between science-based and development-based industries: Transfer mechanisms and barriers. **Technovation**, v. 31, n.12, p. 638-647, 2011.

GIMENEZ, Ana Maria Nunes; BONACELLI, Maria Beatriz Machado; BAMBINI, Marta Delpino. O novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação no Brasil: desafios para a universidade. **Desenvolvimento em debate**, v.6, n.2, p. 99-119, 2018.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, n. 24, p. 149-161, 2002.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Editora Alínea, 2001.

GORSCHER, Tony; GARRE, Per; LARSSON, Stieg; WOHLIN, Claes. A model for technology transfer in practice. **IEEE software**, v. 23, n.6, p. 88-95, 2006.

GUADILLA, Carmen García. Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS) y la educación superior. Reflexiones desde América Latina. La comercialización de los servicios educativos: retos y oportunidades para las instituciones de educación superior, p. 163, 2005.

HAASE, Heiko; DE ARAÚJO, Eliane Cristina; DIAS, Joilson. Inovações vistas pelas patentes: exigências frente às novas funções das universidades. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2, p. 329-362, 2005.

HARKEMA, Saskia. **A complex adaptive perspective on learning within innovation projects**. The learning organization, 2003.

HARRIS, Simon; WHEELER, Colin. Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. **International business review**, v. 14, n. 2, p. 187-207, 2005.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

HEWITT-DUNDAS, Nola. Research intensity and knowledge transfer activity in UK universities. **Research policy**, v. 41, n. 2, p. 262-275, 2012.

IBGE. Biomas Brasileiros. IBGEeduca. 2022. **IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/territorio/18307-biomas-brasileiros.html>. Acesso em 11/03/2022.

IERVOLINO, Solange Abrocesi; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. The use of focal groups as qualitative method in health promotion. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 35, n. 2, p. 115-121, 2001.

INDJAIAN, Maria Lucia. A internacionalização na pós-graduação stricto sensu no Brasil: Um olhar a partir da política nacional de garantia da qualidade. **Revista e- Curriculum**, v. 17, n. 4, p. 1739-1758, 2019.

KERR, C. **Higher education cannot escape history: Issues for the twenty-first century**. Albany: State University of New York Press, 1994.

KIM, Chang-Su; INKPEN, Andrew C. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. **Journal of International Management**, v. 11, n. 3, p. 313-329, 2005.

KNIGHT, Jane. Internationalization: A Decade of Changes and Challenges. **International Higher Education**, v.50, p. 6-7, 2008a.

\_\_\_\_\_ ; The internationalization of higher education: Complexities and realities in **Higher education in Africa: The international dimension**, p. 1-43, 2008b.

\_\_\_\_\_ ; Internationalization: Concepts, complexities and challenges. In: **International handbook of higher education**. Springer, Dordrecht, 2007. p. 207-227.

\_\_\_\_\_ ; Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

\_\_\_\_\_ ; Internationalization of higher education: practices and priorities. **Quarterly Journal of International Association of Universities**, v.1, n.4, p. 33-47. 2003

\_\_\_\_\_ ; Updated Definition of Internationalization. **International Higher Education**, v.33, p. 2-3, 2015.

\_\_\_\_\_ ; A shared vision? Stakeholders' perspectives on the internationalization of higher education in Canada. **Journal of Studies in International Education**, v. 1, n. 1, p. 27-44, 1997.

\_\_\_\_\_ ; DE WIT, Hans. Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspectives. **Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America**, v. 5, p. 32, 1995.

KUBOTA, Ryuko. Internationalization of universities: Paradoxes and responsibilities. **The Modern Language Journal**, v. 93, n. 4, p. 612-616, 2009.

KUMAR, Ashok; MOTWANI, Jaideep; REISMAN, Arnold. Transfer of technology: A classification of motivations. **The Journal of Technology Transfer**, v. 21, n. 1-2, p. 34-42, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LANE, Joseph P. Understanding technology transfer. **Assistive Technology**, v. 11, n. 1, p. 5-19, 1999.

LE GRANGE, L. I.; BUYS, Andre J. A review of technology transfer mechanisms. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 13, n. 1, p. 81-100, 2002.

LUIJTEN-LUB, Anneke. **Choices in internationalisation: How higher education institutions respond to internationalisation, Europeanisation, and globalisation**. (diss.) Orientador Hans de Wit, 2007.

MALIK, Khaleel. Aiding the technology manager: a conceptual model for intra-firm technology transfer. **Technovation**, v. 22, n. 7, p. 427-436, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 0-0, 2005.

MAUÉS, Olgaíses Cabral; DOS SANTOS BASTOS, Robson. Políticas de internacionalização da Educação Superior: o contexto brasileiro. **Educação**, v. 40, n. 3, p. 333-342, 2017.

MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MENEZES FILHO, Naercio *et al.* Políticas de inovação no Brasil. **Policy Paper**, v. 11, p. 1-72, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Marca**. Sem data. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/marca>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **MEC lança programa para aumentar a autonomia financeira de universidades e institutos**. 2019a. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/212-noticias/educacao-superior-1690610854/78211-mec-lanca-programa-para-aumentar-a-autonomia-financieira-de-universidades-e-institutos> > Acesso em 28 set. 2020.

MOGAVERO, Louis N.; SHANE, Robert Samuel. **What Every Engineer Should Know about Technology Transfer & Innovation**. Oxford: CRC Press, 1982

MORGAN, David L. Focus groups. **Annual review of sociology**, v. 22, n. 1, p. 129-152, 1996

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. **Educar em revista**, n. 28, p. 107-124, 2006.

\_\_\_\_\_. Internacionalização na produção de conhecimento em IES brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em revista**, v. 27, p. 93-112, 2011.

\_\_\_\_\_; NASCIMENTO, Lorena Machado do. Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, v. 33, p. 1- 27, 2017.

\_\_\_\_\_; USTÁRROZ, Elisa. Impactos da Internacionalização da Educação Superior na Docência Universitária: Construindo a cidadania global, através do currículo globalizado e das competências interculturais. **REVISTA EM ABERTO-INEP**, v.29, n.97, p. 35- 46, 2016.

MOURA, Egberto Gaspar de; CAMARGO JUNIOR, Kenneth Rochel de. A crise no financiamento da pesquisa e pós-graduação no Brasil. **Cad. Saúde pública**, v.33, n.4, p. 1-3, 2017.

NECOECHEA-MONDRAGÓN, Hugo; PINEDA-DOMÍNGUEZ, Daniel; SOTO-FLORES, Rocío. A conceptual model of technology transfer for public universities in Mexico. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, n. 4, p. 24-35, 2013.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios. **Sociologias**, V. 22, n. 54 (maio/ago. 2020), p.[144]-175, 2020.

PFOTENHAUER, Sebastian M.; JUHL, Joakim; AARDEN, Erik. Challenging the “deficit model” of innovation: Framing policy issues under the innovation imperative. **Research Policy**, v. 48, n. 4, p. 895-904, 2019.

PHILIPPI, Daniela Althoff. O modelo de eficácia contingente de transferência de tecnologia de bozeman: estudo da experiência de escolas de agricultura de universidades no Brasil e nos Estados Unidos da América. UFMS. 2015.

POLANYI, Michael. The logic of tacit inference. *Philosophy*, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

PROLO, Ivor; VIEIRA, Rosilene Carla; LIMA, Manolita Correia; LEAL, Fernanda Geremias. Internacionalização das universidades brasileiras-contribuições do programa ciência sem fronteiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n.2, p. 319-361, 2019.

QIANG, Zha. Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. **Policy futures in education**, v. 1, n. 2, p. 248-270, 2003.

ROBERTS, Dennis C. Expatriate workers in international higher education. **Journal of College and Character**, v. 16, n. 1, p. 37-43, 2015.

ROESSNER, J.; Technology transfer. Em: HILL, C, **Science and Technology Policy in the US, A Time of Change**. Longman, Londres, 2000.

ROTHWELL, Roy. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&d Management**, v. 22, n. 3, p. 221-240, 1992.

RUDZKI, Romuald Edward John. Strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice. 1998. Tese de Doutorado. **Newcastle University**.

SALDANHA, Cristina Camila Teles *et al.* PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS: um retrospecto da política de estímulo à ciência, tecnologia e inovação. **Revista de Políticas Públicas**, v. 23, n. 2, p. 675-694, 2019.

SANTOS, MER; SOLLEIRO, J. L.; LAHORGUE, MAOC. Good management practices in technology transfer offices. In: **TECHNOLOGICAL INNOVATION MANAGEMENT SYMPOSIUM**. 2004. p. 785-800.

Secretaria de Estado de Cidadania e Cultura - SECICMS. **Comunidades Indígenas**. 2022. Disponível em <https://www.secic.ms.gov.br/comunidades-indigenas-2/> Acesso em 11/03/2022.

Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO. **MS é o 4º Estado a regulamentar lei que moderniza ciência, tecnologia e inovação**. 2018. Disponível em: < <https://www.semagro.ms.gov.br/ms-e-o-4o-estado-a-regulamentar-lei-que-moderniza-ciencia-tecnologia-e-inovacao/> >. Acesso em: 14 maio 2021



SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, crédito, juro e o ciclo econômico**. Trad. Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1997.

SCOTT, Robert A. **Campus Developments in Response to the Challenges of Internationalization: The Case of Ramapo College of New Jersey (USA)**. 1992.

SEGENREICH, Stella Cecilia Duarte; CASTANHEIRA, Antonio Mauricio. Expansão, privatização e diferenciação da educação superior no Brasil pós-LDBEN/96: evidências e tendências. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 17, p. 55-86, 2009.

SHANE, Scott Andrew. **Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004.

SHARMA, Manu; KUMAR, Uma; Lalande, Luc. Role of university technology transfer offices in university technology commercialization: case study of the Carleton University Foundry Program. **Journal of Services Research**, Vol. 6, 109-139, 2006.

SIEGEL, Donald S. *et al.* Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 21, n. 1-2, p. 115-142, 2004.

SOLLEIRO, José; RITTER DOS SANTOS, E.; ESCALANTE, Flor. **En búsqueda de un sistema de prácticas para la vinculación exitosa de universidades y centros de I+ D con el sector productivo**. Documento de trabajo, Mexico: cyted, 2000.

STALLIVIERI, Luciane. **As dinâmicas de uma nova linguagem intercultural na mobilidade acadêmica internacional**. Tese de Doutorado. Orientador: Hector Valencia, USAL, 2009.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização e intercâmbio**. Curitiba: Appris Editora e Livraria Eireli-ME, 2017.

STEINER, João E.; CASSIM, Marisa Barbar; ROBAZZI, Antonio Carlos. Parques tecnológicos: ambientes de inovação. **Revista IEA**. USP. São Paulo, 2008.

STOCK, Gregory; TATIKONDA, Mohan. A typology of project-level technology transfer processes. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 719-737, 2000.

SUDIBOR, O. L. Internationalization As The Response To Integration Challenges: Managing Universities In Kazakhstan In The Age Of Globalization. **Вестник университета Туран**, n. 2, p. 240-247, 2019.

TEIXEIRA, Marcos Felipe Nascimento. Mordaza: a intervenção federal nas universidades públicas (2019-2021). **Universidade Federal Fluminense**, 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **UFGD comemora 15 anos de criação e cresce com a troca de saberes entre as pessoas**. 2020 Disponível em: <https://portal.UFGD.edu.br/reitoria/aUFGD/historico>. Acessado em: 01 jun. 2021

\_\_\_\_\_. **Acadêmicas do curso de Pedagogia participam do Programa Paulo Freire da OEI.** 2018a. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/noticias/academicas-do-curso-de-pedagogia-participam-do-programa-paulo-freire-da-oei>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Acadêmicos da Energia seguem para a França por meio da 'Parceria Universitária para Formação Avançada em Engenharia.** 2017a. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/noticias/academicos-da-energia-seguem-para-a-franca-por-meio-da-parceria-universitaria-para-formacao-avancada-em-engenharia>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Curso de Engenharia de Alimentos da UFGD recebe investimentos internacionais.** 2019. Disponível em: < <https://www.UFGD.edu.br/noticias/curso-de-engenharia-de-alimentos-da-UFGD-recebe-investimentos-internacionais>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Estudantes da UFGD seguem para a Europa através do projeto da Cátedra Jean Monnet.** 2018b. Disponível em: <<https://portal.UFGD.edu.br/noticias/estudantes-da-UFGD-seguem-para-a-europa-atraves-do-projeto-da-catedra-jean-monnet>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização: Projeto Nascente Viva é lançado na Alemanha.** 2018c. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/noticias/internacionalizacao-projeto-nascente-viva-e-lancado-na-alemanha>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Mobilidade Internacional.** 2022a. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/secao/mobilidade-internacional-proae/index>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD – PDI.** 2017b. Dourados. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/secao/pdi-2013-2020/index> >. Acesso em: 18 out. 2020

\_\_\_\_\_. **Programas de Mobilidade.** 2022b. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/setor/internacionalizacao-pt/programas-de-mobilidade> >. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Projeto Poncho é considerado exemplo de boas práticas internacionais.** 2021a. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/noticias/projeto-poncho-e-considerado-exemplo-de-boas-praticas-internacionais> >. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **UFGD participa da PONCHO International Week.** sem data. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/setor/internacionalizacao-pt/informe/UFGD-participa-da-poncho-international-week> >. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **UFGD participa de programa para viabilizar mobilidade discente e docente para a França.** 2018c. Disponível em: <

<https://portal.UFGD.edu.br/noticias/UFGD-participa-de-programa-para-viabilizar-mobilidade-discente-e-docente-para-a-franca> >. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2013-2017**. 2013. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2013-2021/index> Acesso em: 15 maio 2022

\_\_\_\_\_. **Visualização de Acordos Dourados**. 2021b. Disponível em: < <https://portal.UFGD.edu.br/setor/internacionalizacao-pt/visualizacao-acordos>>. Acesso em: 15 maio 2022.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2022-2026**. 2021c. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/index>. Acesso em: 15 maio 2022

UNCTAD. Transfer of technology. UNCTAD Series on issues in international investment agreements, (UNCTAD/ITE/IIT/28). **Geneva: United Nations Conference on Trade and Development** (UNCTAD/UN), 2001.

VAJARGAH, Kourosh Fathi; KHOSHNOODIFAR, Mehrnoosh. Toward a distance education based strategy for Internationalization of the curriculum in higher education of Iran. **Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET**, v. 12, n. 1, p. 346-359, 2013.

VAN DER WENDE, Marijk. Internationalising the curriculum in Dutch higher education: An international comparative perspective. **Journal of studies in international education**, v. 1, n. 2, p. 53-72, 1997.

WAHAB, Sazali Abdul; ROSE, Raduan Che; OSMAN, Suzana Idayu Wati. Defining the concepts of technology and technology transfer: A literature analysis. **International business research**, v. 5, n. 1, p. 61-71, 2012.

WANG, Jian Ye; & BLOMSTRÖM, Magnus. Foreign investment and technology transfer: A simple model. **European economic review**, v.36, n.1, p. 137-155, 1992.

WELCH, Anthony; DENMAN, Brian. Internationalisation of higher education: Retrospect and prospect. **Forum of Education**, v. 52, p. 14-29, 1997.

WOODELL, James K.; SMITH, Tobin L. Technology transfer for all the right reasons. **Technology & Innovation**, v. 18, n. 4, p. 295-304, 2017.

WORLD TRADE ORGANIZATION. **Understanding The WTO Who we are**. 2020. Disponível em: < [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/who\\_we\\_are\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm) > Acesso em: 28 set.2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZAMAN, Khalid; MOHSIN, Asma. Internationalization of universities: Emerging trends, challenges and opportunities. **Journal of Economic Info**, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2014.

## APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

### Roteiro de entrevista para as pró-reitorias

1. O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?
2. Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?
3. Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?
4. O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização da universidade?
5. Qual é o papel de sua Pró-Reitoria na internacionalização? Quais ações já foram desenvolvidas?
6. Quais foram as motivações para o desenvolvimento destas ações?
7. Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?
8. Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?
9. Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros outros órgãos na internacionalização da universidade?
10. Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?
11. Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade?  
Se sim, de que tipo?
12. Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?
13. Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?

|   |
|---|
| Pesquisa colaborativa, Consultorias, <i>Workshops</i> , publicações em inglês |
| Cooperação com IES locais para rede de pesquisa regional                      |
| Compartilhar laboratórios com o exterior                                      |
| Uniformização do currículo em relação a outros países ou IES foco             |
| Facilitar reconhecimento de disciplinas e diplomas estrangeiros               |
| Cadastro de contatos internacionais e de publicações internacionais           |
| Captação de financiamento externo   |
| Implantação de indicadores para medir a internacionalização                   |

14. Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?

|  |
|--|
| Ofertas cursos virtuais de literaturas, línguas ou cultura de países foco                  |
| Cursos de aperfeiçoamento com conteúdo intercultural compartilhado                         |
| Ofertas de disciplinas locais atrativas para os currículos do exterior                     |
| Disciplina ministrada à distância em conjunto com outra turma e ou professor internacional |
| Projetos de pesquisa em conjunto com alunos de outro país                                  |
| Eventos internacionais virtuais ou no campus   |

15. Considerando as ações abaixo, como você avalia as barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas?

|   |
|---|
| Ampliação da oferta de cursos idiomas para técnicos, docentes e discentes                                     |
| Implementação de requisitos de proficiência em línguas estrangeiras para ingresso ou contratação de docentes. |
| Site em língua estrangeira para divulgação dos programas, cursos e pesquisas                                  |
| Oferecer o português como língua estrangeira para facilitar o acesso de estrangeiros                          |
| Possibilitar emissão documentos e manuais em línguas estrangeiras   |
| Sinalização da universidade em outras línguas   |

16. A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?

### Roteiro de entrevista para o grupo focal

1. O que vocês compreendem sobre a internacionalização de uma universidade?
2. Quais são as ações para a internacionalização na universidade que vocês têm conhecimento?
3. Por quais meios vocês tomaram conhecimento destas ações?
4. Já pensaram em participar destas ações?
5. Quais são os estímulos para participação em ações internacionais?
6. Quais são as dificuldades que vocês percebem ou encontraram no processo?
7. Como foi a transferência de conhecimento no processo?
8. Sobre as ações no quadro abaixo, como vocês avaliam a viabilidade de implementação delas na universidade?

|  |
|--|
| Mobilidade internacional   |
| Pesquisa colaborativa, Consultorias, <i>Workshops</i> , licenciamento                      |
| Cooperação com IES locais para rede de pesquisa regional                                   |
| Compartilhar laboratórios com o exterior   |
| Uniformização do currículo em relação a outros países ou IES foco                          |
| Facilitar reconhecimento de disciplinas e diplomas estrangeiros                            |
| Cadastro de contatos internacionais e de publicações internacionais                        |
| Captação de financiamento externo  |
| Implantação de indicadores para medir a internacionalização                                |
| Cursos de literaturas, línguas ou cultura de países foco                                   |
| Cursos de aperfeiçoamento com conteúdo intercultural compartilhado                         |
| Adequação de disciplinas locais atrativas para os currículos do exterior                   |
| Disciplina ministrada à distância em conjunto com outra turma e ou professor internacional |
| Projetos de pesquisa em conjunto com alunos de outro país                                  |
| Eventos internacionais virtuais ou no campus da universidade                               |

9. Quais são as ações que os cursos ou as chefias da universidade podem implementar para melhorar a internacionalização?

## APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 1

Entrevista presencial realizada em 06 de abril de 2022

Identificação: Entrevistado 1.

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – É a universidade, os seus pesquisadores e seus docentes poder buscar fora do Brasil conhecimento, parcerias, tecnologia e desenvolver atividades e metodologias que o Brasil ou desconhece ou não tem equipamentos e recursos humanos para desenvolver. Então, internacionalização para mim é buscar fora do Brasil não só o conhecimento, mas a prática.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E - Sim, sem dúvida! É uma forma de trazer conhecimento que as vezes nós não tivemos oportunidade de vivenciar.... Os nossos docentes, no caso, os nossos servidores durante a graduação, durante seu mestrado, durante seu doutorado, né? Em vários níveis, muito de docentes estão em fazer mestrado fora do Brasil.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – Eu acho que nós ainda estamos engatinhando nessa questão da internacionalização. A gente tem falado em financiar a tradução de artigo, financiar publicação em revista Internacional como uma meta, como recurso para fazer internacionalização. Então, isso ainda é muito engatinhar, a gente ainda não tem recurso na universidade, para efetivamente, bancar um professor seis meses fora do Brasil para fazer um estágio, para fazer um aperfeiçoamento. Um ou outro edital do governo que dá essa possibilidade, mas ainda não é uma política da universidade, porque ela não tem recursos para fazer essa política. Por outro lado, trazer pessoas de fora para ficar aqui nos nossos programas ou nos nossos cursos de graduação por um ano por seis meses, embora a gente divulgue em nos nossos programas que nós vamos fazer internacionalização, que isso é importante para a internacionalização, mas efetivamente, eu vejo que ainda está muito é devagar e muito aquém daquilo que é necessário para, de fato, fazer internacionalização.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização da universidade?**

E – Está ainda numa fase muito inicial, tem muita coisa para fazer.

**P – Você disse a respeito de financiar publicação de artigo Internacional, então, o financiamento é um problema? E o idioma?**

E – São duas vertentes. Primeira coisa: a gente precisa escrever em inglês que, na verdade, o inglês é a língua universal em termos de pesquisa científica. Mesmo as revistas de outros países que não têm como língua mãe o inglês, publicam em inglês porque ficou sendo uma língua geral, mas sim nós temos problemas com a língua. Sim, é fato. Nem todo mundo fala inglês. Então, a gente paga para alguém escrever para a gente os artigos, então a gente já esbarra na questão do financiamento para pagar a tradução. Empresas cobram preços exorbitantes. Tem empresas que cobram muito barato, mas também a tradução não tem a qualidade que muitas revistas fora do Brasil exigem. Então, às vezes, mesmo que a gente tenha um recurso para a tradução, muitas revistas estão cobrando mil euros para fazer uma tradução. Fica muito caro pela taxa de publicação e pelo recurso que nós temos e a gente só vai conseguir ser conhecido internacionalmente se a gente conseguir publicar em revistas internacionais de qualidade. Não é em qualquer revista internacional que publica em inglês, é revista de qualidade que tenha fator de impacto, que seja lida por pesquisadores na área em que a gente desenvolve, para a universidade ficar conhecida e despertar o interesse da comunidade científica fora do Brasil na nossa pesquisa, na nossa tecnologia e querer vir para cá, inclusive, para fazer

parcerias. São muitas vertentes: A dificuldade dos nossos docentes, dos nossos alunos de pós-graduação ou até de graduação, porque a gente faz internacionalização também a partir da graduação, com a língua, nem todos têm essa facilidade. Isso já é um entrave para os nossos docentes, alunos ou servidores saírem para fazer um estágio, um curso fora, um aperfeiçoamento ou fazer um sanduíche. O outro problema é o problema financeiro.

**P – Qual é o papel de sua Pró-Reitoria na internacionalização? Quais ações já foram desenvolvidas?**

E – A gente divulga nossos editais de financiamento de pesquisa, o financiamento da taxa de tradução, publicação de artigos, mas o valor é muito pequeno. Então, se os professores não tiverem uma equipe, uma rede de colaboração para eles conseguirem fazer consórcios eles só vão conseguir publicar em revistas que tem uma taxa de cobrança bem baixa. Mas é o que nós temos de recursos, mas estamos correndo atrás. Estamos tentando, a gente incentiva, divulga extensivamente quando os órgãos de fomento abrem editais para bolsas sanduíche. Então o nosso papel por enquanto é de estimular

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento destas ações?**

E – A gente vê que é uma demanda do governo e uma demanda do meio científico. Nós, como instituição de ensino superior que tem programas de pós-graduação, se nós não entrarmos, não cuidarmos e não exercermos essa questão de internacionalização, os nossos programas de pós-graduação não vão crescer. A CAPES, no caso, um programa para se tornar “6” deve essencialmente estar envolvido na internacionalização. Aulas tem que ser dadas em outra língua além da língua mãe. Então, nós ainda temos que trabalhar muitos aspectos para a gente conseguir aumentar a qualidade dos nossos programas. Está no nosso plano de desenvolvimento institucional aumentar a qualidade dos nossos programas, sair de 3 para 4, de 4 para 5, 5 para 6. De 5 para 6 a internacionalização é essencial.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

E – Sim, a comunidade acadêmica, aqueles que têm o domínio da língua, aqueles que conseguem enxergar a importância de publicar fora do Brasil, recebe muito bem e até cobram muito mais a questão financeira do que nós temos condições de colaborar. Alguns programas ainda não têm essa necessidade, porque são programas que estudam muito aspectos regionais, talvez por causa da área, então, talvez esses programas ainda não tenham essa visão do quão importante a gente aplicar recursos da universidade para traduzir e publicar fora do Brasil. Então, assim, a gente às vezes tem encontrado em alguns programas da universidade, questionamentos e até críticas do porquê envolver recurso nessa questão em detrimento de investir recursos em outros aspectos de interesse maior deste determinado programa. Mas, na maioria dos programas que já estão envolvidos com essa questão da internacionalização, fomos muito bem recebidos, mas somos cobrados e o que nós fazemos ainda é pouco

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

E – Não, a resistência de algumas áreas de programas de pós-graduação, não é uma barreira, porque a gente não se incomoda com essa questão, a gente sabe que fazer a internacionalização vai muito além, é muito mais importante a gente tentar superar essa diferença de área. A gente mostra, quando ocorre questionamentos, a importância e os próprios docentes e pesquisadores envolvidos veem em defesa da importância da internacionalização. Nós não estamos sozinhos nessa. A barreira que eu encontro mesmo é a questão financeira e o recurso humano disposto a abraçar a atividade de sair do Brasil



ou de estar lá fora buscando parcerias em termos de colaboradores para a pesquisa para projetos.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – CAPES e CNPQ têm investido! A gente entende que também o recurso não é grande. Nesses últimos anos a gente tem percebido que os cortes para investir em ciência e tecnologia foram muito grandes e isso refletiu muito, impactou muito no fornecimento de bolsas, por exemplo de sanduíche, bolsas para pós-doutorado fora do Brasil. Não acabou, não secou, mas a disponibilidade e o quantitativo é diminuiu muito. Mas eles têm a noção da importância. Eles mantêm alguns editais, mas o investimento poderia ser maior.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

E – Nós temos alguns acordos de cooperação, mas alguns programas ainda não entenderam que a internacionalização que o mundo científico quer, é com alguns países que nós ainda não estamos tendo entrada. Já ouvi falar em vários momentos na CAPES que fazer internacionalização é com a Alemanha, com a Inglaterra, com a França e com Estados Unidos. Não é com a Argentina, não é com a Bolívia, não é com o Paraguai. Então, hoje, por mais que a gente queira ser solidários aos nossos irmãos latinos, é não caracteriza internacionalização trabalhar com essa fronteira que nós temos,

**P – Um pequeno adendo, nos arquivos da universidade tem vários acordos firmados, mas a Capes o CNPQ, são mais importantes para mobilizar, para motivar a internacionalização do que é os acordos internamente?**

E – Mas eu acho que é muito por conta da dificuldade da língua, é muito mais fácil você ir para ali, para Argentina, para a Bolívia, é mais barato a meu ver. A língua espanhola, talvez tenha um acesso maior aqui para a nossa região. Eles lá têm uma demanda, talvez maior do que um pesquisador dos Estados Unidos, da França, da Rússia, da Alemanha. Então, a receptividade talvez seja um pouco maior, então assim, são questões de conveniência financeira, social e de receptividade. A gente gostaria de fazer e eles precisam. Não que nós somos melhores que eles, mas a tendência da troca é maior do que a gente ir buscar, talvez, num país que está muito mais desenvolvido. Nós temos parcerias com instituições nos Estados Unidos, na Itália, na França, na Alemanha. Temos professores em que já têm essas parcerias, mas em termos quantitativos ainda é muito pouco.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Não, não temos resistência não. Entre todos com quem a gente comenta acha muito importante, é extremamente importante para o crescimento da universidade, do meu programa, de todos os programas de pós-graduação, todos entendem e falam nessa linha.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – O estímulo, é aceitar que é importante. A questão da aceitação não é um impedimento. Todos entendem que é importante. O facilitador é que alguns professores, alguns pesquisadores, alguns alunos, têm esse interesse e essa facilidade o nosso empecilho mesmo é o quantitativo.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Pesquisa colaborativa é importante. Tem que ter a parceria, inclusive é um quesito que os editais de fomento já pedem. Exemplo: o professor vai, mas ele tem que ter uma parceria. Ou dar dinheiro para fazer determinado projeto desde que comprove que tem

parceria com instituição estrangeira. Então, a pesquisa colaborativa, ela é um fator decisivo. Alguns docentes nossos já possuem essas colaborações porque já foram fazer um doutorado ou pós-doutorado e mantém contato com a equipe. A pesquisa colaborativa não vai cair do céu e a pessoa tem que ter tido um contato prévio e manter esse contato. Consultorias eu não sei falar sobre isso porque a gente teria que ter um *know-how*, uma *expertise* muito maior do que eles têm fora do Brasil, mas seria extremamente importante nós podermos dar uma consultoria a uma empresa por uma instituição fora do Brasil. Montar *workshop* e trazeremos pesquisadores externos seria muito bom se a gente pudesse ter um recurso para manter essa troca de experiência e nos mostrar o que nós podemos fazer mas esbarra também na questão financeira, Publicações em inglês eu já comentei no início, já temos feito, todos os programas estão fazendo essas publicações, mesmo porque até as nossas revistas nacionais, a grande maioria já está exigindo a publicação em inglês. Já é uma tendência e já é uma ação que os nossos pesquisadores já vêm desenvolvendo.

**P – Essa cooperação com IES locais seria, de certa forma, juntar UFMS, UEMS, UFGD para melhorar a atratividade aqui e ou desenvolver melhor pesquisa na região**

E – Eu acho que isso aí seria um fator muito importante porque também muitos editais de fomento de pesquisa valorizam a pesquisa em redes locais e em rede nacional com outras instituições do Brasil. Então, a gente tem buscado parceiros em outras universidades na mesma cidade ou no mesmo estado.

**P – Não teria tanto problema de dinheiro e de recursos para fazer.**

E – Não, porque hoje se pode estar fazendo pesquisa em que você setoriza alguns aspectos da pesquisa. Você tem a matéria prima, você faz a parte inicial, você submete amostras para outra instituição que tem um laboratório mais equipado para fazer determinadas análises. Então, a parceria do escrever e do discutir acaba acontecendo hoje com popularização da internet.

**P – E compartilhar laboratórios com exterior?**

E – Eu falei isso no início também que é uma questão importante da internacionalização a gente buscar a tecnologia, infraestrutura, que às vezes a gente não tem nem conhece.

**P – O problema seria que América do Sul não tem tanta relevância, vamos dizer assim, de pesquisa de ponta e fora que onde a internacionalização não tem tanta receptividade.**

E – É, mas em compensação nós temos uma biodiversidade aqui que atrai pesquisadores estrangeiros, então a parceria acaba casando-se. Nós temos a matéria prima e eles têm a tecnologia, mas hoje muitas instituições já têm a tecnologia muito bem desenvolvida em vários aspectos da ciência. Não estou dizendo que o Brasil não tem desenvolvimento de tecnologia. Têm equipamentos mas nós estamos falando de uma maneira geral, abrangendo todo o Brasil.

**P – Uniformização do currículo em relação a outros países focos. Readequar o tipo de disciplina, em inglês ou não, para assim você atrair a pesquisadores, alunos com um currículo que é reconhecido lá fora, que é relevante lá para fora para atrair ou vice-versa**

E – Isso é uma questão complicada, mas eu não vejo que o currículo é em si é o fator mais impeditivo não, porque um curso foi montado dentro daquela normativa que vê a necessidade em termos de disciplinas, talvez uma carga horária diferente de um lugar para o outro, mas a estrutura das disciplinas acaba sendo homogênea. A gente consegue montar cursos que são muito semelhantes no Brasil inteiro. Em diferentes regiões do Brasil, o mesmo curso sendo oferecido de maneira bastante semelhante. Eu acho que

seria mais decisivo a gente ter a oportunidade de oferecer as disciplinas em língua inglesa para, atrair pesquisadores e alunos de fora.

**P – Facilitar o reconhecimento de disciplinas e diplomas estrangeiros.**

E – É, daqui para lá. Eu não sei te responder como é que eles recebem as nossas disciplinas que os alunos de lá vem fazer aqui. Eu acredito que devem um receber bem, porque se não eles não permitiriam. Nós antigamente tínhamos um pouco de dificuldade, mas hoje já está no nosso regulamento fazer inclusive a dupla diplomação. Nós reconhecemos claramente que é feito lá, a gente aproveita perfeitamente. O reconhecimento do diploma estrangeiro nós já temos a plataforma. Nós estamos preparados para fazer esse reconhecimento de diplomas, no caso de uma pessoa que vem reconhecer para trabalhar no Brasil

**P – Cadastro de Contatos internacionais e de publicações internacionais.**

E – Essa questão da publicação Internacional, ela é pública que está no Lattes dos docentes. Mas nós não temos um cadastro de docente que tem publicação Internacional ou que mantém essa rede de contatos internacionais. Mas nós, sinceramente, não temos esse cadastro, não estamos ainda organizados. Captação de financiamento externo seria como? Seria para a gente, para a universidade não depender tanto de recursos, não é? Captar editais e captar financiamento externo para tudo relacionado a internacionalização.

**P – Captar recursos do exterior**

E – Pois é, olha...Eu acho que isso aqui ainda é um sonho nosso. Eu não conheço diversidade de editais aqui na universidade que tenha sido custeado com recursos externos. Não, não conheço! Eu não sei te dizer se nós temos, mas que seria o auge da internacionalização nós recebermos dinheiro de instituições para bancar aqui as nossas pesquisas. Seria o pleno reconhecimento do que nossos pesquisadores têm condições de fazer.

**P – Implantação de indicadores para medir internacionalização.**

E – Seria importante até para a gente se nortear. Quais seriam esses indicadores? Tantos artigos internacionais em revistas de fator de impacto 4 ou 5 para cima? Seria tantos projetos com parceria é institucional externa. Precisaria de ter indicadores para a gente saber como a universidade está. Num ranking de zero a 10, em que nível baseado nesses indicadores, a universidade se encontra hoje? Eu não sei dizer para vocês, nós não temos esses indicadores.

**P - Independente dos indicadores, implementá-los seria bom, mas seria mais uma cobrança?**

E – Sem dúvida, porque se a gente tem indicadores, tem métricas, todo ano a gente ia ter que estar tentando bater a meta.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E - Você quer dizer se isso seria uma ferramenta útil para a gente fazer? Acredito que sim! Fazemos? Eu acredito que não! Não tenho conhecimento que os nossos programas estão oferecendo cursos de literatura ou de línguas. É, eu acho que isso aí seria muito importante. Seria uma ferramenta de ação sim. Se já tiver uma equipe destinada, se for uma prática de ter aí a possibilidade de fazer esses convênios. Esses cursos eles seriam sazonais, porque cada período você fará uma equipe indo para uma região. Seria interessante para facilitar a vida do pesquisador, seja ele aluno ou docente ou servidor e que tivesse um determinado país. Sim, e até para o aluno conhecer e despertar o interesse e a vontade de sair. Seria uma forma de estímulo.

**P – Mais um passo seria disciplinas mesmo on-line, provavelmente em inglês, da universidade, disciplinas atrativas para currículos do exterior também**

E – Sim, seria essencial para poder atrair os pesquisadores externos. A visibilidade, inclusive da própria instituição, e tudo que ela tem de potencial

P – **Além de *on-line*, poderia a disciplina ministrada à distância, em conjunto com outra turma ou com outro professor Internacional?**

E – Isso aqui é muito importante, até para fazer essa rede é para manter essa rede. Não pode ter uma quantidade muito grande, porque a maioria dos nossos programas ainda são aprovados e credenciados como programas presenciais, tá, né? Mas aí existe a possibilidade de fazer uma porcentagem de regime híbrido ou até a distância. E é importante pra essa, pra facilitar esse contato e que não tem um gasto

P – **Fomentar projetos de pesquisa em conjunto com alunos de outro país, talvez com professores também, ou eventos internacionais virtuais também.**

E – Sim, considerando essa dificuldade de recursos para fazer a mobilidade é a *internet* ajuda e muito nessa questão da visibilidade e da participação nessas redes, porque se monta uma rede, é para você ficar indo lá fora do Brasil para fazer as pesquisas, para fazer os contatos, imagina o custo disso? Você pode ficar uma hora no computador, você faz todos os contatos com diversas pessoas ao mesmo tempo. Embora a presença tête-à-tête depois, lá no laboratório, lá no campo, lá na área de pesquisa, lá na indústria, na empresa Internacional, já é um outro momento, é uma outra fase, mas assim que você já pode começar a tentativas online e que depois você parte para um momento que deva ser presencial.

P – **Considerando as ações abaixo, como você avalia barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – Sim, eu acho muito importante. A universidade tem o curso de línguas. Ano passado estavam fornecendo até japonês. Eu não sei qual é a demanda pelos docentes pelos alunos da participação nesses cursos e o grau de aprofundamento, mas a universidade já está investindo nisso.

P – **Implementação de requisitos de proficiência em línguas estrangeiras para ingresso ou para contratação de docentes.**

E – Seria um sonho, né? Mas eu acho que isso nem nas grandes universidades é exigido.

P – **Site tem uma estrangeira para divulgação dos programas como se pesquisa.**

E – É essencial! Precisa fazer! Há muitos anos a gente vem trabalhando junto a coordenadoria de informática para que a nossa página da universidade, dos programas, sejam bilíngues ou até mais de duas línguas. Tem a bandeirinha do Brasil e da Inglaterra, e que tudo que a gente faz pudesse ser traduzido em outras línguas, e isso seria uma questão muito importante para a visualização da nossa universidade, dos nossos programas. Algumas coisas nós já estamos conseguindo, sim.

P – **Oferecer português como língua estrangeira para facilitar o acesso de estrangeiros.**

E – A gente faz, inclusive o curso de línguas oferece o curso de língua portuguesa para o estrangeiro.

P – **Emissão de documentos e manuais em língua estrangeira.**

E – Eu nunca ouvi falar que um aluno tivesse pedido. Nós vamos chegar lá, nós vamos ter equipamentos, mão de obra e sistemas que funcionem para que você possa ter tudo pronto e você clica ali na bandeirinha, sai todo diploma feito ou um histórico escolar, todo redigido em inglês. Mas isso ainda não é uma realidade e quando isso virar uma realidade seria muito bom.

P – **E a sinalização da universidade em outras línguas é placa, sinalização mesmo para pessoas se locomover para acessar laboratórios.**

E – É, seria muito bom se tivesse, mas talvez isso só vai acontecer quando a gente estiver aí com o nível de procura de estrangeiros muito maior do que normalmente a

gente tem atualmente. Ainda não é uma demanda no momento. Não estou dizendo que não é importante, mas eu acho que pelo nível que nós estamos, ainda não foi demandado essa estrutura.

**P – A universidade deveria focar em uma região específica para internacionalização ou aproveitar oportunidades ocasionais. A América Latina é uma boa escolha?**

E – Não focar numa região não é o canal, porque cada região tem uma habilidade, uma *expertise*, por exemplo. A Alemanha é muito forte na área das engenharias. Estados Unidos, França, talvez mais voltado para uma questão de informatização de saúde. Então assim, cada região tem um perfil mais forte, de acordo com aquela necessidade dos pesquisadores de cada área que nós temos aqui. É aquilo que eu já falei no início, a América Latina não é que não seja importante e que não tenha a contribuir com as pesquisas do Brasil ou o Brasil com as pesquisas da América Latina. Mas os grandes órgãos não enxergam América Latina como sendo uma região para se fazer internacionalização.

## ENTREVISTA COM GESTOR 1

Entrevista presencial realizada em 06 de abril de 2022

Identificação: Entrevistado 2.

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – Então eu conheço sobre a internacionalização na relação de como se fosse um intercâmbio de acadêmicos, então, é conclusão de curso, parte de cursos em outras instituições, eu tenho essa ideia sobre esse tema. É sei que também é colocar a universidade no contexto internacional. Então, dentro do núcleo, seria, talvez, trabalhar com patentes a nível Internacional é tentar fazer uma proteção Internacional.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Então, no campo da propriedade intelectual, a internacionalização busca proteger um patrimônio intelectual de forma a adquirir ganhos, né, é recursos com aquilo, então. É dessa forma, se se investisse na nessa área de patentes, talvez teria benefícios para a universidade nesse sentido em conquistar mercados. Na verdade, através de produtos em outros países. É precisa sim, Claro! A instituição em si talvez não tenha essa diretriz. Então precisaria sim, de um suporte empresarial. Então, precisa de uma empresa para conduzir, direcionar e para investir mesmo. Então, andando nós precisamos captar primeiro, uma empresa que tem interesse em um produto ou num numa pesquisa e aí gerando esse produto, levaria esse produto para outros países. Essa seria um benefício sim.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – É claro, vou falar que só da questão do núcleo. Ainda é, é assim, como é que falo? Pela experiência de outras instituições. Eu acho que é isso que o núcleo segue hoje. Ele se baseia na nas relações, nas redes que a gente participa para tomar decisões, e tenta buscar assim boas experiências de outras instituições para conduzir o nosso processo. Não tem nada formalizado, mas com essas experiências a gente sabe que está no caminho certo.

**P – O que é o núcleo e quais que são as suas principais atividades? O núcleo conta com os recursos e estruturas suficientes para desenvolver as suas atividades atuais?**

E – O núcleo é o núcleo de inovação tecnológica que a lei determinou que se se criasse nas Instituições de pesquisa e ensino, principalmente nas federais. Então, obrigatoriamente nas públicas, mas as instituições privadas também estão participando disso. Então ele é o gestor da propriedade intelectual na instituição. Então ele mexe com proteção de invenções, todo o campo da propriedade intelectual, mais voltado à propriedade industrial. Então, marcas, patentes, programas de computador, desenho industrial. O que eu posso dizer? As atividades de prospecção desses resultados de pesquisa, porque na verdade, a gente não trabalha desde o início da pesquisa. Nós trabalhamos mais com o resultado da pesquisa. Muitas vezes o pesquisador vai trabalhar em um projeto e ele acredita que aquilo já possa resultar na inovação, mas nem sempre. Então, muitas vezes só no resultado da pesquisa é que a gente vai apoiar o pesquisador. A gente faz prospecção para identificar o estado da pesquisa. Em que o nível da pesquisa você tá? Inicial, médio, final, precisa de suporte? Acredita que seja inovador ou não? Então a gente dá esse apoio, suporte e assessoria ao pesquisador para redigir a patente, para orientar. Os recursos a gente conta com recursos financeiros da universidade e existe um recurso para a manutenção. Hoje ainda há, não tivemos impedimentos ainda, desde que eu participo aqui e estruturalmente precisa de investimentos. Gerar mais resultados, requer mais pessoal. Hoje a gente tem essa barreira, a gente gera resultados ao nível que a gente tem de pessoal hoje.

**P – Qual é o qual deveria ser o papel, na sua opinião, o papel do núcleo na internacionalização da universidade? A internacionalização impactaria positivamente nas atividades do núcleo?**

E – Eu acredito que a internacionalização é um conceito amplo para a instituição em si. Ele poderia realmente fazer parte do núcleo, poderia fazer parte na questão de ter documentos de patentes internacionais. Então poderia contribuir para uma política que a ser criada. Ou se foi criado em outro setor está um pouco reduzida, então, poderia contribuir nesse sentido, ampliando, fortalecendo, digamos assim, a visualização da instituição a nível internacional. Se tem patentes, se estão sendo comercializadas, tem vínculos com a empresa internacionais, etc. Em relação as atividades, claro! Daria mais trabalho, acho que impactaria positivamente, porque o nosso trabalho é atender a instituição. Então, impactaria positivamente a instituição, mas para o núcleo seria mais um trabalho, porque teria que entrar em escritórios internacionais em outra língua, o suporte, tudo isso seria um volume de trabalho mais.

**P – A internacionalização melhoraria a inovação, o registro de patentes e a transferência de tecnologia para a universidade?**

E – O foco seria internacionalizar os projetos de pesquisa porque daí seria a interação entre pesquisadores de outras instituições na internet, de instituições internacionais, que poderiam gerar produtos que necessitariam de proteção internacional, nesse sentido, a internacionalização só se ela fosse foco em pesquisa e hoje ela é foco em graduação. Eu acredito que é. Então ela não tem esse foco em pesquisa, acaba não impactando no núcleo, essa questão de resultado.

**P – Ações para a internacionalização, seja de forma ampla, no que couber, já foram desenvolvidas? Ou se elas não foram, quais que seriam as motivações para o desenvolvimento?**

E – Para contribuir com a internacionalização já foram desenvolvidas estratégias. A gente, como eu disse anteriormente, olha os modelos que as instituições dos NITs mais velhos, mais experientes, têm adotado. Também porque a internacionalização, ela tem um alto custo. Ela é muito superior ao registro nacional de patentes, se colocando em proporção, a proteção em dimensão Internacional está 10 vezes mais que aqui. Se a gente fala de um valor assim de R\$ 500,00, a gente está falando de R\$ 5000,00 para um pedido. Então é bem, bem discrepante assim. É trabalhar com outras moedas, impostos e tal, além de constituição de procuradores internacionais. Então, é uma realidade que necessita de empresa, porque a empresa sabe que se ela investir, ela vai comercializar, ela vai retornar esse valor, mas a gente instituição não vai ter o retorno imediato, então, a gente acaba oferecendo no mercado interno primeiro.

**P – Se as ações fossem desenvolvidas, como que seria a recepção da comunidade acadêmica para essas ações? Há interesse?**

E – É a difusão, a disseminação da propriedade intelectual é um dos objetivos do núcleo também. Divulgar proteção intelectual ainda é um tema recorrente dentro da instituição, é um tema quase novo para os pesquisadores, porque há uma rotatividade, a gente sempre está disseminando e sempre alguns se surpreendem: Há proteção de patente, eu posso ter um produto? Têm crescido os editais que solicitam patente, então veem se tornado mais conhecido que se tiver uma patente vou ser mais favorecido no edital. Mas ainda o pesquisador não tem a dimensão do que pode ser feito. Então, com certeza favoreceria. A comunidade seria favorável porque, em princípio, o pesquisador quer divulgar isso, mostrar o resultado. Ele teve então a patente. É uma forma de divulgar para a sociedade e também entra dentro do ciclo da inovação, que é você buscar a melhoria, melhoria contínua. E quando eu divulgo uma invenção, eu torno isso pública para a sociedade, eu posso encontrar novos interessados que queiram melhorar aquilo que eu já produzir e já

criei, desenvolvi, outras pessoas podem encontrar o que eu fiz como um pesquisador. Ter uma patente e melhorar, trazer outra inovação para a sociedade é uma coisa melhor ainda.

**P – O núcleo está preparado para atender no que lhe cabe às demandas de alunos e pesquisadores estrangeiros? Quais são as barreiras e dificuldades.**

E – É do processo que a gente conhece, que o aluno vai para outra instituição, que seja um brasileiro que vai fazer um intercâmbio, ele acaba desenvolvendo uma pesquisa lá, quando ele voltar, ele pode participar de uma patente. Vamos dizer que ele ajudou num projeto de pesquisa lá ele vai ter o reconhecimento de que seja inventor. O núcleo daria o suporte sim, com essa outra instituição em nível de conversar, entrar em contato para que esse direito do aluno seja reconhecido. Ele sendo aluno da universidade. Para outros alunos internacionais, não teriam vínculo com a instituição. Então, já não, não geraria esse apoio porque o núcleo atende principalmente a comunidade interna

**P – O mesmo poderia ser dito para pesquisadores estrangeiros também?**

E – Isso se o pesquisador vem para cá e ele realiza pesquisa, ele vai ser um autor de uma patente da universidade está, e aí ele vai ser reconhecido. O núcleo vai dar o suporte de reconhecer o direito dele, incluir o nome dele na patente tal, respeitar os direitos que ele tem de autor ali, e se houver ganhos econômicos, ele também vai receber.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

É dificuldades, as barreiras que eu acho, em se falando de internacionalização, acho que é falta o amplo conhecimento ali de como são as ações de internacionalização. Quais são os projetos de pesquisa Internacional? Como que se dá essa ação do pesquisador de fazer pesquisa Internacional? Nós temos o conhecimento da dessa dinâmica dentro da instituição, então ela é ainda é incipiente ou ainda tá crescendo.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ, ou de outros órgãos de fomentos na atuação do núcleo na internacionalização da universidade ou das patentes internacionais.**

É o núcleo e junto com a coordenação e corpo técnico, ele não trabalha diretamente com esses editais. O MEC direciona algumas coisas, nos envia formulário de avaliação sobre a instituição de como é que está o nível de inovação. Eu acredito que eles têm focado hoje em patentes, não importa se ela é Internacional ou não. Seria avanço um adicional para essas instituições entender que já valorizamos as patentes brasileiras e agora queremos que as instituições tenham patentes internacionais. Então vamos começar a exigir editais, vamos criar editais de estruturação desses NITs para atender esse trabalho internacional que seria feito? Então pode ser que no futuro eles venham pedir isso aí e precisam também investir nesses tipos de editais de estruturação internacional.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

E – A instituição e o próprio setor que atua como um mediador. Ele pode mediar a interação do pesquisador e empresa e de pesquisador entre instituições. A gente sabe que, na prática, o pesquisador tem as relações. Primeiro, o pesquisador tem uma relação pessoal com outro pesquisador, uma relação assim, alguma intimidade. Então, a gente tenta mediar. A gente trabalha mais no resultado, depois a gente vai mediar esse resultado. Muitas vezes ele já formalizou isso dentro de um sistema de pesquisa, as vezes, ele não formalizou, então a gente precisa formalizar essa relação que ele teve tentando proteger o que ele gerou.

**P – Você avalia que há resistências contra a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – É, eu não vejo resistências. Até porque, como eu falei, está em crescimento.



**P – Você considera que há fatores de estímulo ou algum facilitador para atuação do núcleo em direção a internacionalização?**

E – Eu não consigo perceber, não hoje, não consigo perceber se facilitador, digamos assim. O incentivo ainda não há pelo estado que está o tema. Não há esse incentivador, digamos assim, há motivação do núcleo e dos técnicos a consciência de que seria uma divulgação ainda maior dos resultados de pesquisa. Isso seria um motivador, mas assim facilitar esse processo e tal, ainda não.

**P – Quais são as barreiras ou possibilidades para utilizar algumas dessas ações que estão no quadro para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Para potencializar, acredito que patentes compartilhadas são interessantes na questão dos resultados de pesquisa compartilhada. A pesquisa colaborativa, com certeza. A consultoria seria uma contratação de serviço de terceiro, não é? Nesse sentido, não prestar, mas ser atendido. Nós necessitaríamos desse serviço de consultoria porque precisaríamos de procuradores externos, etc. É o *workshop* dentro da divulgação interna, não é? Sim, seria para a disseminação da cultura de pesquisa e inovação seria importante. Publicações em inglês, as patentes, na verdade, tem alguns acordos internacionais dentro do arco mundial de propriedade intelectual que aceita o pedido em português no primeiro momento e consegue publicar internacionalmente, dar a entrada do pedido, mas o processamento interno no país, por exemplo, lá nos Estados Unidos, precisaria ser em inglês. É se fosse em outro país, na língua nativa.

**P – Cooperação com outras instituições locais para uma rede de pesquisa, por exemplo UFGD, UEMS, UFMS, no trabalho núcleo e também o compartilhamento de laboratórios com o exterior.**

E – Toda a cooperação de pesquisa a gente acredita. O núcleo acredita que o trabalho do setor é o resultado da pesquisa. Então, se pudéssemos apoiar é favorável ao setor no sentido de permitir gerar novas patentes, novos tipos de processo intelectual.

**P – Há de se fazer algo em relação a uniformização de documentação, tradução de documentação ou desburocratizar?**

E – Então, em relação a essa documentação, nosso ponto de vista é que, nós temos um regulamento já implementado desde 2013 que precisa de atualizações, né? Porque a lei mudou em 2018 posteriormente, mas, em geral, a documentação ou a burocratização não tem interferido no processo de proteção de invenções. Eu acredito que não interferiria no processo para inovações. A gente tenta da mesma forma, pegar boas práticas de documentação. Temos atuado nisso para facilitar o acesso e do trâmite.

**P - Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar a internet para a internacionalização?**

E – É a internet, ela já nos permitiu agilizar algo do processo de proteção no próprio instituto nacional a nível nacional, já tem uma proteção pela *web*. Então você consegue emitir documentos pela *web*. Facilitou a nível internacional, já implementado também o depósito online dessa forma. Então, ele acelera o processo, acelera e até os próprios sistemas se tornam mais inteligentes, verificando o conteúdo dos documentos, verificando a qualidade desses documentos, então a gente posta uma imagem lá, um arquivo com imagem, ele fala se aquela imagem não estava na resolução boa, sugere que você faça uma alteração para que seu pedido não seja reprovado, não tenha impedimentos. Então, a *internet* favorece toda a proteção intelectual e dentro da proteção Internacional, consequentemente, ajudaria sim.

**P – Como você avalia as barreiras e possibilidade da criação de uma política de idiomas na universidade para atuação do núcleo?**

E – Eu acredito que ainda com a internacionalização, ainda com as capacidades ou com as atividades do setor, a gente ainda necessitaria de uma consultoria porque o trabalho

com patentes, com proteção intelectual é muito técnico. A política de idiomas, eu acredito que favorecia a interação entre esses pesquisadores porque há um conhecimento técnico pelos pesquisadores desses idiomas, mas é inglês instrumental, é francês instrumental Talvez isso diminuiria a vergonha de interagir com outros pesquisadores, de buscar instituições internacionais. Eu não sei qual é o nível dessas interações hoje, mas é eu como estudante de outras línguas, eu acredito que quanto mais você aprende, mais você fica tranquilo para falar quantas pessoas interagir, até mesmo propor pesquisa. Favoreceria sim, e não vejo impedimentos.

**P – A universidade deveria focar em uma região específica para internacionalização ou aproveitar oportunidades ocasionais. A América Latina é uma boa escolha?**

E – Quando a gente propõe tornar uma patente Internacional, buscar outro país para produzir, a gente busca primeiro um relatório internacional. Temos mecanismos de busca internacional que nos entrega um relatório de pesquisa, avaliando em quais países que a gente selecionou dentro do depósito inicial são mais favoráveis a esse depósito. Então quando a gente estuda o mercado, é quase como se fosse um estudo de mercado, porque a patente é um produto e se eu quero começar com esse produto ali na Bolívia e fazer um levantamento para ver se existem patentes daquele produto na Bolívia. Se não existir, é um país favorável para eu comercializar. Então depende do estado, da técnica em cada país que eu quero proteger. Não depende só do nível de crescimento mercadológico do país ou nível social, seria realmente qual é o conhecimento técnico daquela área daquele produto naquela região, ou naquele país, então, se nos Estados Unidos já é um mercado pequeno, eu não vou proteger. Não compensa. Ah! Vou proteger no Paraguai, na Bolívia, na Colômbia, protegendo nos diversos países da América Latina, proteger na Europa, tem países que vão me render melhor, então essa é a visão, é a econômica mesmo, na questão de patentes sim. Sempre avaliado no momento da proteção, então as oportunidades. Não é algo assim a América Latina está crescendo, então deve estar bom para a patente. Não depende da tecnologia que você está querendo proteger.

## ENTREVISTA COM GESTOR 2

Entrevista presencial realizada em 22 de abril de 2022

Identificação: Entrevistado 3

**Obs.:** O entrevistado começou a falar sobre o assunto antes da primeira pergunta

E – Tem aspectos importantes, não sei, como você tá pensando nas análises, processo de internacionalização da universidade, porque ele foi se alterando ao longo do tempo. Então, antes era um processo muito embrionário, pontualmente representativo. No seguinte, era muito representação da instituição, começa a fazer parte de convênios, de ações e participação. Por isso, eu acho que é importante verificar a variável independente, que é quando o governo abriu o Ciência sem Fronteiras, todo o corpo do departamento foi para a graduação. É uma coisa que sempre me causou estranheza. Que internacionalização aqui nunca estava ligada à pró-reitoria. Mas porque a internacionalização, de fato, começa com o Ciências sem Fronteiras e começa a estrutura do departamento que deixa de ser uma pessoa, monta-se um grupo de quatro pessoas, tem estagiário, passa a ter outros aspectos. Eu assumi um passivo grande lá, entramos em várias associações, só que não tinha previsto o pagamento das associações. Então isso gerou um passivo. Um segundo passivo foi que se pagava R\$ 3000,00 pesquisadores irem para fora apresentarem trabalhos. E aí, como a época da eleição, isso que foi potencializado a “n”. Quando eu cheguei, não tinha recursos então foi um momento de transição foi muito ruim. E a partir dali, ter um momento de discussão de que era a variável recursos, recurso do governo federal. A segunda variável é o perfil do gestor maior. Quando avisaram que teria corte drástico de recurso, então também solicitaram que busque captar recurso. Foi aí que fomos atrás de outras iniciativas. Mantivemos o que deu e zerei o passivo. Quando eu fui para a pós-graduação, cada programa tem a sua peculiaridade, seu interesse. A gente foi dar um passo anterior de ter o sistema, ter racionalidade, processo para colocar, até porque nós temos, nem sei se estou entrando nas perguntas, mas depois eu volto... até porque tem alguns aspectos. Por exemplo, cada programa tem um foco, então a história vai dizer que é Paraguai, Bolívia. A antropologia vai querer relação dos Guarani, mas também vai querer um aspecto da África, a saúde e as agrárias querem norte. Temos problemas da estrutura que nós tínhamos um grande número de bolsas PDSE, mas as pessoas não tinham o TOEFL, então não adiantava nada no esforço. Acho que tem a questão de línguas, dos professores submeterem projetos em língua estrangeira, as pessoas ficam restritas a CAPES, FUNDECT, CNPQ. Não sei se é por causa da zona de conforto, mas não submetem projetos fora. Então essa nova geração que estudou fora, ela tem menos preconceito, menos dificuldade de colocar. Não é que os entraves por acaso, sejam fáceis. Depois eu vou entrar na discussão disso daí... mas um grande problema que nós tínhamos que é um *capacity building* grande, que é a gente se esforçando em fazer cursos de captação e gestão de recursos. Poucos docentes participaram. Eram sempre os mais dos mesmos. Outra questão foi mandar servidores técnicos para cursos, teve *stress* na época com a reitoria porque achava que era muito recurso para servidor técnico, mas usava-se recursos fora. Qual era a perspectiva? Que eu passo e o setor técnico fica! Mas aí também um problema de difusão. E aí tem história a dar com pau, vamos parar

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

Eu acho que a internacionalização é um projeto muito amplo. Então, normalmente existe pensar internacionalização em dois aspectos pequenos, que são a mobilidade e a questão da publicação estrangeira. Mas ela envolve, pode envolver aspectos, por exemplo de extensão, pode envolver a questão de pesquisa, pode envolver a questão de ensino.

Então de ensino, por exemplo, uma das grandes questões quando a gente vai para fora, negociar um a cordo de mobilidade o aluno da Dinamarca quer vir para o Brasil e que língua, além do português, que disciplinas ele pode fazer em língua estrangeira? Então não tem. Segundo problema, nós não temos professores para dar essas disciplinas. Tentamos uma disciplina com o professor e deu uma procura danada, deu uns 70 a 80 pessoas procurando dentro da universidade. Só que o professor tinha inglês pior que os alunos e isso levou um grande grau de afastamento. É o que temos em termos de competência linguística dos professores, dos técnicos e dos docentes, você tem isso, você tem demanda, você tem procura, mas você não tem construção de capacidade. Além da questão do ensino, foi um esforço, no site a tradução ou a versão para inglês e espanhol. Isso não existe. A gente conseguiu fazer com o recurso da CAPES dos projetos, porém enfrentava um problema também. Você pode conhecer que existem cursos e programas de pós que não se interessaram em fazer a tradução. Aí você vai bater na avaliação da CAPES, vai bater no outro porque eles desejavam fazer em Guarani, não em outra língua. Outro espectro de internacionalização, que foi muito problemático foi que os coordenadores quando se trocava a coordenação e o aluno saía e voltava do Ciências sem Fronteira o professor não aceitava os créditos. Uma briga tremenda, seja porque isso aqui não vai funcionar, mas nem eletiva ele aceitava. Outra coisa é que a formação em sala de aula lá fora é pequena. Aqui é muito mais sala de aula do que outros aspectos que são colocados lá que você tem tutoria, você tem monitoria, você tem um horário no laboratório de trabalho que eles consideram e a gente não considerava, gerando uma distorção no sistema de créditos grande. Além de que grande parte dos alunos, como vinham de mobilidade, os professores não liam inglês e não queria saber disso. Não leio francês, não vou considerar porque eu não estava a minha língua. Alguns exigiam para fazer isso juramentado e juramentado é puxado, nesse aspecto. Na pesquisa, grupos internacionais a gente não faz, a gente não traz pesquisadores internacionais para cá. Das grandes iniciativas que eu tentei foi fazer o que a UNESP faz, que é um fundo em que você traz o pesquisador ou manda, e ali submete um projeto de financiamento para fora. Isso não tem. É você tem um grande problema dos docentes em formalizar, em parte por burocracia. Nós tivemos algumas experiências muito ruins, então tivemos, por exemplo, uma professora que foi para Espanha, negociou pós-doutorado e chegou na hora de assinar o pró-reitor falou que professor não tem incompetência de negociar tudo o que prometeram. Então eu acho que esse aspecto de mentalidade é pior porque as pessoas não percebem a universidade sendo necessário ser autossustentável. Passo que você fala a reitoria vai dar um jeito, governo federal vai dar um jeito, e cada vez mais não tem sido dado um jeito. Na extensão, também tivemos um esforço que deu certo mais ou menos porque a gente atende os refugiados mas foi muito difícil conseguir a abertura no primeiro ano de português para estrangeiros e a demanda vem, por exemplo, pela comunidade de refugiados venezuelanos, que são padeiros, são açougueiros, são babás, são médicos, que não entram na universidade, por questões burocráticas. O outro problema que é administrativo que quando chegavam alunos estrangeiros aqui, quem fala inglês espanhol? Muitas vezes, teve que deslocar servidor para acompanhar os alunos no primeiro momento, tanto que se tentou um programa de padrinhos. E aí tem esse problema, que é um problema crônico de competência linguística. Por exemplo, não há uma prova de suficiência em inglês unificada que os programas de pós tem que fazer. Podia ter isso e faz um preparatório um de inglês ou de outra língua estrangeira para os programas de pós-graduação para quem quer fazer a mobilidade. Avançou, mas a gente teve um grave problema, que foi quando o governo esperava por muito dinheiro num programa chave, o Idiomas sem Fronteiras e a universidade não soube gerir o recurso.

O problema que da internacionalização na universidade é que nós temos um problema de identidade. A gente não sabe o que quer ser. Se você pega a ESALQ ela quer ser agrária, você pega a UFABC, ela quer ser de energia. Ainda, a gente não tem uma consolidação de identidade que nos permita, por exemplo, focar em áreas. Isso é muito prejudicial em editais como *Print* da CAPES, em que eles pedem quais são as suas áreas de excelência? Se eu levanto, vamos pegar as áreas que tem publicação internacional na agrária ou saúde, as humanas reclamam. Agora se você traz aos humanos juntos a pontuação cai. Então essa questão da identidade é um problema sério como também pega e limitadores burocráticos, então eu demorei um ano da assinatura até o dinheiro, que estava na conta, passar por toda a burocracia. E tive que defender, por exemplo, que o dinheiro da comunidade europeia não é imperialismo europeu.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

Sim, sim, ela traz benefícios, porque ela... vão pegar coisas mais simples, ela reforça a imagem da universidade, a internacionalização na pesquisa tem maior impacto. Ao ser inserido em redes de pesquisa, você tem inserções de outros projetos, outras fontes de recurso. Dinamiza e você começa até a participar em questões fora. E aí você tem uma possibilidade grande na extensão. Então, isso tem um aspecto de chamar a atenção e trazer elementos muito fortes de presença cultural. Isso é uma questão curiosa porque os nossos alunos de relações internacionais só pensam internacionalização com a Europa. Nós temos programas que são muito mais baratos com o México, com a Colômbia, Argentina. Os alunos às vezes não aproveitam ou, por outro lado, pesquisadores só querem focar aqui, impedem outras latitudes, outros horizontes. É essa internacionalização, vão chamar sul sul, ela depende muito de financiamento do governo federal. Desde o governo Dilma 2014, foi sendo cortado até porque o interesse do governo, tem na história do Ciência sem Fronteiras, ela foi aos Estados Unidos ela conheceu o *ten thousand americans*, que era a meta de mandar alunos para a mobilidade internacional e ela quis refazer algo similar, ainda mais com o mesmo número. E o Ciências sem Fronteiras foi feito com foco nos EUA, Europa e outros centros. Qual é o problema? Não havia uma estrutura pensada. Segundo a ênfase na graduação. Ela focou uma área em que o retorno às vezes não influenciava a universidade. Se Você foca pós-graduação e professores, elas poderiam gerar circunstâncias mais a longo prazo. Ela focou no norte, mas focou o norte muito ruim. Porque que eu digo muito porque os Estados Unidos tudo é pago e não há reciprocidade. Em país anglo-saxão tudo é pago e não há reciprocidade. Poderia ter focado outros países, como Alemanha, Portugal, mesmo nesse centro, mesmo China, em que existe a ideia de reciprocidade. O que antecede é preparar as instituições para esse processo. Nós liberamos um professor que ficou um ano nos Estados Unidos e quando ele voltasse desse uma disciplina em inglês, na graduação. Isso não ocorreu. Então, a forma de apropriação dessa transferência de tecnologia é muito mais pessoal do que institucional. Porque os mecanismos institucionais para isso ou são vistos com muita desconfiança, como travas burocráticas ou não estão na agenda. Algumas pessoas acham mais interessante colocar 500 mil num show do que colocar em internacionalização. E esse é um problema de alocação de recursos. Até hoje, os editais devolvem o dinheiro quando vai gastar, libera-se na última hora e não tem como fazer a transferência. Ou, por exemplo, a mudança de interpretação de norma, porque o parecer é diferente. Isso, entraves burocráticos que muitas vezes passam por desconhecimento da lei de inovação e a lei do bem. E para a frente, o foco ainda vai ser sim o crescimento da China muito grande, Europa Estados Unidos ainda como foco, até porque para o MEC e para a CAPES conta muito a ideia dos *rankings* sim. Aí está uma questão que é sempre um banho de água fria, o esforço para tentar quem está ranqueada

entre as melhores universidades. Muitas universidades se você não está ranqueado não vou gastar energia com você.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – Não, não há e é um problema

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização?**

E – Incipiente. Aí você tem estágios diferentes de internacionalização. Para alguns, vamos pegar estágios mais avançados, seja pelo perfil dos docentes, de tipos do fórum e contatos que já publicam fora e estão cientes dos métodos. E tanto que tem convênios que conseguiram com a Índia e outros. Você tem a cursos muito mais a receber do que enviar. E aí você tem um perfil de produção, você tem alguns projetos como para mandar pessoas e recebendo do Paraguai, entre outros. É, nós pecamos que a Pós-graduação não recebe os PEC-PG, que são membros da elite de países da África e América Latina e o governo concede a permissão para estudar, como o Brasil não tem dinheiro as pessoas se comprometem a colocar dinheiro e fazer. O PEC-PG nunca entendi porque a gente não conseguiu preencher toda documentação. E o PEC-G tem na graduação. E aí tem um erro que a gente recebe muito africano, a gente recebe pouco paraguaio, boliviano para mim inconcebível.

**P – Qual seria o papel da sua Pró-reitoria e do DRI na internacionalização, quais ações já foram desenvolvidas?**

E – O DRI surgiu como uma ideia de representação institucional. E assim foi até o Ciência sem Fronteiras. Aí a mobilidade virou tema importante e foi a principal política de educação superior do Governo Dilma. E aí o departamento foi obrigado a lidar com isso, mas ele continuou ficando sob o guarda-chuva no gabinete da reitoria. Por causa disso a relação com a graduação e não existia nenhum movimento quando a mudança do governo federal de política para a pós-graduação. Os programas percebem o DRI como um órgão estranho e há muita resistência de institucionalização, tanto que se você pega o documento do *print*, não havia acordo firmado no papel, não há projeto firmado, porque eu não quero passar por burocracia. É um problema e até porque os programas que o governo federal tem para pós-graduação a universidade não aproveita. A gente conseguiu mestrado sanduíche e doutorado sanduíche, mas não mandamos ninguém e nós devolvemos essas bolsas. O foco era primeiro tentar resolver a questão do sistema, tentar preparar os cursos para avaliação de mandar os todos os coordenadores para os eventos de meio termo para saberem como será avaliação, e assim por diante do que pensar um segundo momento.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento dessas ações?**

E – É Motivação individual dos docentes que têm rede de pesquisa e tenho projeção fora. Graças a isso, tem acesso ao dinheiro. Um projeto do Erasmo foi conseguido por motivação individual. Você vai notar que a gente tem convênio com o Peru porque têm professores que são peruanos. Temos convênios com o Senegal por conta de professor africano, então a motivação pessoal tem um peso grande. E institucional também, para deixar de ser uma fonte de despesa e trazer recursos. Para resolver os problemas e manter a representação dentro que foi possível, escolhendo então, programas de mobilidade, trazer recursos, trazer boas práticas. Então foram feitos vários cursos. Porque a gente só vai conseguir avançar se a gente tivesse a transferência de onde aconteceu para dentro. De novo problema. Você tem um problema das pessoas não experimentam coisas novas. A gente teve curso de inglês aqui no site, teve curso de gestão, teve *post* explicando a participação foi pequena. A motivação da instituição na minha opinião, deveria ser primeiro, porque você internacionalizar tem um ganho, imagem tremendo. Segundo, você tem oportunidades importantes de se tornar atrativo, trazer gente muito boa, aumentar a qualidade, aumentar projeção, aumentar pesquisa, assim por diante.

Quanto mais Internacional, sem perder as suas raízes locais, tendo as características locais respeitadas, com um olhar no qual você consegue fazer essa transição as oportunidades são imensas.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

E – Vamos lá. Depende da ação. Uma coisa que me surpreendeu bastante, por exemplo, a UNILA veio para falar do projeto de internacionalização. Foi um projeto muito diferente, metade dos alunos da América Latina, vem bastante gente para conhecer, escutar, mas também mas não avançou. As ações teve muita participação de alunos, poucos técnicos, poucos docentes até porque os alunos de relações internacionais acho que tem uma visão diferente. Os professores reclamam de quem chega, mas ninguém quer pegar na mão. É o material que você tem! Não vai chegar alguém pronto, dificilmente alguém pronto. É trabalhar com essas competências. Que acho que esse é o papel mais difícil nosso como professores que é suprir *gaps* que existiram e a partir daí abrir oportunidades. Aluno de ponta não vai vir. Mestrando que vem com lacunas importantes você tem que suprir na internacionalização também. Então, conforme nós detectamos a questão da língua, oferecemos a oportunidade, por exemplo, para mim seja obrigatório que os servidores da secretária acadêmica fizessem cursos de línguas porque vai ter um momento que vai chegar um gringo e vai falar com quem? Mas eu acho interessante a ideia de fortalecer o servidor, técnico, engajar a trabalhar na questão de internacionalização.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

E – Burocráticas! A universidade apesar de ser universidade nova, é muito pesado, burocraticamente, é muita instância. Para conseguir financiamento nacional é um processo lento, difícil. Havia um desconhecimento, a gente não tinha uma conta especial do Banco do Brasil para receber o famoso *Swift*, a gente não tinha isso na instituição. Segundo aspecto sempre cultural. A língua que já colocou. Os currículos. Então por que alguém vai estudar aqui? Você tem que ter um currículo, mas também tem que ter apelo que chama atenção. Isso passa na construção da identidade da instituição e da região. Financiamento, um orçamento de R\$ 10.000,00 por ano, não pago uma passagem Internacional. Corpo de servidor. Todo mundo que passou por um curso de gestão e de captação de recurso Internacional, quando você vai perguntar para levar: Ah! Não é minha área de atuação! Você tem uma seção que não é completa. E falta pensar, internacionalização dentro do PDI, com planos e metas dos projetos.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – A questão da internacionalização da universidade depende muito desses órgãos, porque é de onde sai recursos e a diretriz é sempre, como tudo, *top down*. É uma dependência completa. E por estarmos distantes dos grandes centros a gente não tem acesso, por exemplo, ao que os outros que tem de um relacionamento próximo.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

Eles são importantes porque eles dão a base legal, então, se alguém, se um aluno carente tem aquela bolsa e quer ir, ele tem que ser amparado pelo acordo. Só que em um acordo para a surgir, depende muito do esforço do professor e da unidade. Só que o acordo em si não quer dizer que vai ser efetivo. Você tem um monte de acordo guarda-chuva que não tem curso, que não tem nada e que não é efetivo. Tanto é que as pessoas de fora não utilizam mais acordo, mais memorando de entendimento. Porque vamos lá, um acordo passa no curso, conselho diretor e conselhos universitários até reitoria, procuradoria, assim demora de 6 meses a um ano. E com o memorando não. Só que a

procuradoria não aceita isso. Então, o que acaba acontecendo é isso: É muita rede, contato particular, título, gente com ciúmes. Só que se ele não foi efetivado, não tiver ações, não tiver recurso pra colocar tanto que quando a gente oferecia bolsa para um para trazer gente de fora se fosse dentro do acordo, para ter sentido o acordo, senão você gasta tempo, esforço, dinheiro. E com o acordo resguardo tem muito pós-doutorado que vai gerar a patente. Esses acordos ajudam a salvaguardar o interesse da instituição. Mas o acordo em si não abre portas.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

A primeira é a questão cultural que depende do tipo de internacionalização. Ah, isso é colonização.... Não é colonização.... Ou de outro lado, ah, essa internacionalização não vai dar em nada, não tem impacto nenhum. Por que eu vou fazer isso? Você percebe isso esse problema de mentalidade. É difícil ver que a gente possa fazer com o norte e com o sul, entender que o mundo, como diria aquela música “Brasil, o mundo é sócio”. Então, a questão cultural é forte. Financeiro, de entender que muitas coisas de internacionalização são investimento para você trazer projetos e tem que, por exemplo, trazer os parceiros para conhecerem aqui. É onde e como colocar para então ter um processo de retorno desse recurso. Burocracia. E aí também muita gente vem falar: Isso é mais uma coisa que eu tenho que fazer! Mas tendo boa vontade, aceitando as experiências de outras universidades, tendo o conhecimento do que é a lei do bem a lei de incentivos, e tem uma margem para atuar. É sempre o mas. Não acontece por burocracia, falta de dinheiro, cultura.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – Eu acho que o que incentiva... há um interesse não só pela universidade, mas pelo que as universidades do Brasil tem a dizer sobre o mundo. Bom, isso aqui é um continente, o quê a gente propõe e quê a gente faz? Então, há um incentivo para a gente conseguir. Você tem melhoria grande nos rankings de avaliação, na CAPES, de avaliação do MEC, você tem uma projeção bacana e a projeção traz melhores alunos e traz recursos e traz novos acordos, editais de cooperação externo, enquanto você reduz a dependência do orçamento federal e das instâncias burocráticas. Troca de experiências e projeção. É importante que a gente tem aspectos regionais que são importantes. Você tem alguns que são de direitos humanos, indígenas, questão de refugiados, questão de imigrações, se quiser pegar de humanidade, toda a biodiversidade do cerrado. E aqui é uma confluência entre parte de mata atlântica, cerrado e parte pantanal. Um banco sem fim de coisas a serem descobertas a serem exploradas, imenso. E setores muito pujantes e competir globalmente com o agronegócio. Então, o desenvolvimento da soja, que é adaptada, por exemplo.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Vamos lá, pesquisa colaborativa você tem que pôr recursos no seguinte sentido: você não precisa investir em toda a pesquisa, que é um grande problema do gestor, é tudo construção de confiança e trazer um cara e ele vê o que você pode fazer. E aí, nesse momento, surgem projetos colaborativos. Isso não é caro. Então assim, você tem uma chance de crescer, é um processo de trazer para dentro, de organizar, *workshops*, um curso de verão. Trazer de fora também, não é caro, e eles têm um processo de internacionalização grande. Publicação é a questão da língua e a questão de operacionalização que passa por recurso, vontade de ser um polo de atração. As universidades têm sido muito mais competitivas do que cooperativas. Existe muito mais um perfil de competição. E aí, por exemplo, se você vai mandar um pó para os Estados



Unidos para produção nova é um inferno burocrático. Se eu quero pegar um produto químico para utilizar é um inferno. Para poder ser ofertada e inglês, a disciplina deve estar na estrutura dos projetos pedagógicos em língua estrangeira, bibliografia, organizar e depois é capacitar os docentes a dar aula. Uniformização dos entendimentos dos créditos, compreender como funciona os créditos diferentes e o processo de convalidação. A questão do calendário tem que permitir para um estudante que estude lá e não perca o semestre ou sejam feitas de forma condensada, nas férias deles ou nas nossas. Se a gente não tem docente que dê a disciplina pelo menos permita que a gente possa trazer pesquisadores visitante. A gente queria trazer professor visitante estrangeiro para cá, teve movimento, aí chegou na inscrição pedindo CPF! Ele não vai vir aqui tirar o CPF para participar de um concurso. Então, pensar em si, isso já existe? Outras faculdades, universidades que fazem para atrair pesquisador estrangeiro, de curta duração tal que não necessariamente seja salário, que seja bolsa. E eu acho que é ter foco no que a gente vai cooperar. Fortalecer os laços, às vezes é melhor ter poucas e boas parcerias do que tentar abraçar o mundo. E assim, cursos de verão e inverno são coisas que são muito pouco explorados. Podem ser tipo de uma semana que não precisa ser um completo, e agora a modalidade on-line, se uma coisa que foi boa da pandemia que a gente aprendeu. Outro exemplo, tem um acordo Mercosul, tem faculdades e cursos que o diploma, em tese, valeria aqui e nós não aceitamos. Para fazer isso teria que passar por tradutor juramentado, mas se já está no Mercosul já há jurisprudência e, em tese, não precisariam. Tem um sistema Stella Maris e tem um sistema chamado SCIVAL que traça automaticamente o perfil internacionalização. Quais são os setores que publicação? A partir dali você tem o cadastro dos seus pesquisadores, por exemplo: Eu chego hoje na pró-reitoria de pesquisa e falo assim: eu quero alguém que trabalha apicultura! Se você vai olhar o projeto você não sabe. Você não sabe quem é o agente, não sabe o que cada professor faz. A ideia desse sistema seria ajudar nesse sentido e que às vezes, já que não vai dá para fazer com todo mundo, eu com esse sistema eu vejo quem são os fortes, os pequenos e o resto vai caminhando junto, vai caminhando em paralelo, vai trazendo. A gente não está tendo eficiência, recursos estão sendo gastos, dinheiro demais. Mas existe recurso. Mas você tem alguns problemas, por exemplo, você tem ONG que financia a pesquisa e consultoria. Isso é quebra de regra? Então a gente não conseguiu regulamentar direito o trabalho esporádico. Quais são as instâncias pra passar? Desculpe-me, empresa e ou organizações internacionais, não pode esperar seis meses, um ano para a universidade passar por tudo. Além de explorar os chineses para poucos países árabes, explora pouco fundação Ford. Só que eu acho que tem indicadores que seriam mais interessantes que querer comparar, por exemplo, que publicou em artigo Internacional, quem publicou, quem fez pós-doc fora? Quem fez mobilidade fora no âmbito da pós-graduação. Pegar essas ações externas, exemplo e, por outro lado, recomendar, você vai passar um período lá fora, faz um acordo, dá uma disciplina em língua estrangeira.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E – A nossa plataforma é muito ruim. Uma coisa a gente pode gravar, onde você pode gravar, faz um evento de pequeno, grava, deixando disponível no YouTube. Isso poderia ser uma possibilidade. Cursos virtuais, então você tem esse aspecto na plataforma. É ainda uma dificuldade de boa parte dos professores em dar aula. E ambiente virtual é diferente, você tem que ter instrumento, só você ver quem são os professores que participaram das oficinas da pró-reitoria. Você vai ver que são sempre os mesmos. E que isso abarca os cursos de os cursos culturais. Existe interesse? ANDIFES tentou fazer

essa mobilidade que eles chamavam de cursos virtuais. Quem fez foi um sucesso. Muito, muito interesse de fora e interesse do Brasil por disciplinas de cursos no estrangeiro. É pesquisa conjunta. Acho que tem toda possibilidade disciplina, toda a possibilidade de ter capacidade que isso fosse considerado como encargo. Eventos internacionais, total possibilidade. Eu acho que não tem grandes problemas. Já se fez um sobre direitos humanos europeu, africano e asiático, deu mais de 1000 pessoas. É uma ferramenta que precisa saber utilizar e também pensar que às vezes posso fazer internacionalização com Angola, com Moçambique. Tem uma comunidade forte brasileira no Paraguai, no Japão.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia as barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – E sim, acho que tem que ser colocado, talvez pensar que é utilizado apenas como atividades complementares, mas pensar isso, por exemplo, um instrumental, algo mais robusto dentro de um daquelas optativas que seja, de fato, optativo para todo mundo.

**P – Implementar requisitos de proficiência em língua estrangeira para o ingresso ou contratação de docentes.**

E – Ela não pode ser um pré-requisito obrigatória, mas pode ser diferencial. Tá aí, você pode colocar como uma pontuação a mais como um artigo, uma coisa. Acho que isso pode ajudar na seleção, talvez.

**P – O site língua estrangeira para a divulgação dos programas dos cursos e das pesquisas.**

E – Agora tem. Mas foi uma. Foi um parto.

**P – Oferecer português como língua estrangeira para facilitar o acesso dos estrangeiros.**

E – Tem que ter um pacote, tem que colocar até como atrativo. Que muitas vezes a universidade fora tem espanhol, francês, o cara vai duas semanas antes, tem que ter isso até para conhecer, ter um nivelamento, tá?

**P – Possibilita a emissão de documentos, seja histórico, diploma, atestado e manuais gerais da universidade em língua estrangeira.**

E – É que nem quanto a dar a aula se não tem demanda, não tem demanda porque não tem, ou não tem por que não tem demanda. Só pode fazer um teste.

**P – Nesse mesmo sentido, a sinalização da universidade em outras línguas?**

E – Aí tem demanda, tem interesses, mas nunca foi feito pela comunicação, tem mais coisas que eu não entendo. Você não precisa pôr em inglês, pode pôr espanhol, mas a gente, tem muito indígena. Uma coisa que não tem aqui e que faz um impacto grande quando você vai apresentar a universidade, o que é a universidade, lá fora: Um vídeo institucional em inglês, espanhol, nem português tem.

**P – A universidade deveria focar em uma região específica para se internacionalizar ou deveria aproveitar as oportunidades ocasionais. E se a América Latina é uma boa escolha?**

E – Uma coisa não exclui a outra, que eu acho que você tem que pegar quais são os parceiros. Mesmo nas redes lá fora, as grandes, as melhores, elas têm duas ou três universidades que são parceiras, no estado de mesmo porte, parceiro se cria e a partir dali se constrói relação. E sim América Latina e América do Sul são o nosso foco é difícil você trazer um europeu sul de uma do sul, mas não é não é tão difícil trazer um Paraguai, um boliviano. Então acho que você ter essa ideia. E o foco, se fosse parceria estratégica, parceria com universidades, mesmo porte.

## ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 2

Entrevista presencial realizada em 11 de maio de 2022

Identificação: Entrevistado 4

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – Pesquisa! Só transfere tecnologia quem produz tecnologia. É, então, tanto para trazer quanto para levar tecnologia. A gente tem que ter essa estrutura na universidade pois você vai trazer uma tecnologia, ela tem um contexto, não é? É uma internacionalização que a gente espera na universidade, que a gente já coloca, que a gente gostaria de fazer é internacionalização na via dupla que a gente traz, mas a gente também exporta coisas, então a este “*at home*” que já foi o um dos das discussões internas, ela é importantíssima porque a internacionalização é “*at home*” vai preparar essa comunidade em alguns aspectos essenciais à internacionalização, como por exemplo, a língua inglesa. Ou seja, o nosso público interno, ele é um público que precisa desses passos. Mas quando eu penso em pesquisa, porque, a pesquisa é o momento dessa produção de conhecimento, em que a gente precisa trazer tecnologia, porque o mundo, nos seus mais diversos aspectos, eles estão à frente do Brasil. Nós temos um país que em poucos aspectos nós somos líderes. Na maior parte dos aspectos, nós não somos líderes. Então nós temos que fazer essa conversa com quem é líder para que o processo seja otimizado com a devida noção de realidade de que nem tudo nós queremos e devemos trazer para a nossa realidade. É, mas aquilo que passa pelo filtro, nós queremos fazer assim na área da saúde. Por exemplo, a transferência de tecnologias para experimentação para geração de fármacos, que é uma linha que a gente trabalha. O Brasil ainda não fechou um ciclo. Então ele precisa com a pandemia, nós vimos que a internacionalização, estarmos nestas redes internacionais de produção é o que nos permitiu fazer a vacina mais rapidamente, mas nós não tínhamos o produto final tanto que algumas vacinas que foram anunciadas como brasileiras elas foram, transferência de tecnologia no meio do processo. Isso vale, é só um exemplo mais recente muito Claro para todo mundo. Mas ele vale para todas as áreas. Nós estamos estruturando isso. É uma ideia importante de internet para a internacionalização. Nós não temos toda a cadeia como existe no mundo. Nós ainda estamos estruturando. E nessa estruturação a transferência é fantástica, porque ela vai catalisar a gente. Não precisa reinventar a roda no Brasil.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Sim, é a primeira coisa da internacionalização, enquanto benefício para universidade é para os próprios alunos, pois enquanto o momento global que a gente vive, ao mesmo tempo que a gente fala na formação de pessoas para atender as demandas regionais, a gente também fala em informar pessoas que possam circular pelo mundo e, à medida que as oportunidades circulam. Essas pessoas voltam. A gente fala em saída de cérebros, etc. Mas a gente tem que pensar nas oportunidades como algo cíclico. Quando nós tivermos mais indústrias, por exemplo, no Mato Grosso do Sul essas pessoas podem voltar. Então, a internacionalização abre a possibilidade das pessoas circularem pelo mundo e quando as oportunidades aparecerem no local, no centro-oeste, elas podem voltar. A gente tem, é claro, uma pessoa que passa a viver com outras, com outros modelos de sociedade, pode não querer voltar para o nosso modelo de sociedade, mas considerando que parte do

nosso público tem família aqui, então assim, há uma possibilidade de se voltar a outro aspecto, do humano que você forma para o mundo, e que a internacionalização vai permitir que nós também façamos na pesquisa coisas com uma qualidade, um nível melhor, porque os nossos parceiros internacionais oportunizam o uso dos seus laboratórios, então se nós temos mobilidade, nós também fazemos uma rede e trazer essas pessoas também é trazer suas visões de como nós podemos evoluir e dar melhores andamentos para a nossa riqueza interna. Como nós trabalhamos com a biodiversidade, nós temos a clareza que a biodiversidade é geração de patrimônio. Se desde o do nosso descobrimento a gente que mandava do Brasil as toneladas de Pau-brasil, então, por exemplo, se o Brasil tivesse sido descoberto por um biotecnólogo, a gente poderia falar do pigmento, a gente já poderia falar da utilização dele como alguma coisa e essa madeira estar em pé ainda. E é isso que a gente tem, uma visão que ainda não evoluiu porque a nossa floresta em pé, os nossos biomas em pé, eles ainda não geram o que poderiam gerar e nesse sentido, a visão internacional da biodiversidade é muito mais avançada do que a nossa ainda. Hoje, a gente tem muito mais patentes, por exemplo, japonesas de algumas espécies nossas do que geradas pelos próprios cientistas brasileiros por diversas limitações, não pela falta de visão muitas vezes, mas por limitações. Mas a internacionalização traz em si benefícios diretos tanto para o sujeito do processo, em especial para os acadêmicos quanto para a pesquisa e ciência em si porque ela é catalisada. Ela ocorre de uma forma mais rápida.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – A política existe porque o DRI existe. Então se existe um departamento é porque a política no papel existe. Agora, se essa política se desenrola em programas efetivos, e que esses programas a partir do DRI se eles permeiam, por exemplo, a pró-reitoria de pós-graduação para permear os programas de pós-graduação, que é onde estão os pesquisadores, a sua maioria, não 100%, mas a maioria dos pesquisadores estão nos programas de pós-graduação, isso é muito frágil. Eu acho que isso não se efetiva ainda universidade, tanto que já houve a discussão de trazer o DRI para dentro da pós-graduação, porque para efetivar então, a política, embora ela seja frágil, porque ela também traz uma visão limitada, mas ela existe. Existe, precisa ser ampliada sim, mas especialmente precisa ser efetivada. A efetivação tem um custo. É haver uma discussão coesa entre todos da universidade porque as limitações orçamentárias estão para todas as ações. Alguns programas, Ciência sem Fronteiras ou pós-doutorado sanduíche no exterior, são ações que facilitam e elas vêm pelos programas de pós-graduação. A contratação, por exemplo, de professores estrangeiros para a internacionalização *at home*, também viria junto aos programas. São muitas ações que muitas vezes o DRI tenta capitanear mas não consegue, porque não existe, a necessidade para a ocorrência dessas ações, não existe a necessidade do atrelamento ao DRI e como a burocracia para fazer esse atrelamento é grande, as ações de internacionalização acabam acontecendo independentemente do DRI. Então, isso não se configura como uma ação institucional. Não soma para a política institucional de internacionalização. Dentro da pró-reitoria, por exemplo, já se teve edital para participação de pesquisador em evento Internacional. É ação de efetivação de uma política de internacionalização. É

porque para muitos estabelecimentos do primeiro contato com o parceiro Internacional, ele precisa ser presencial. Um exemplo.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização da universidade?**

E – A universidade nasce com os primeiros cursos e um dos cursos de sempre destaque foi a agronomia. Então, aqueles que antecederam é que abriram esses caminhos. Eles construíram, passos para que a gente tivesse o que tem aqui hoje. Eu não conheço muito a história daqueles que me antecederam, não é? Então, a internacionalização da universidade, ela sempre foi muito limitada pelas ações individuais dos pesquisadores. Muitos dos pesquisadores que chegaram, tinham uma visão de desenvolvimento regional e estavam assim, desconectados dessa possibilidade de internacionalização, como uma possibilidade de desenvolvimento regional. Então, seu conhecimento tradicional, as comunidades vulneráveis com as quais a universidade sempre se preocupou., podem fazer parte dessa internacionalização. É, mas, como também sempre houve a ideia de expropriação, a de se ter um cuidado, por exemplo, o conhecimento tradicional indígena é um conhecimento que foi ofertado, né? Que inúmeros pesquisadores do mundo vieram para cá para tirar isso? Então, essa internacionalização tem essas limitações, ou limitações talvez não, mas tem a influência no pensamento, talvez de todos esses aspectos, mas para mim, são os pesquisadores que fazem essa internacionalização. É perdão! O estado é a construção. Ela foi lenta, pelo que eu percebo muito lenta. Não, não existiam grandes parcerias internacionais. As pessoas que aqui chegaram elas chegaram muito dos concursos de graduação, apenas outros que chegavam com mais titulação eram mestres e elas foram fazer seus cursos de pós-graduação no próprio Brasil. Então é esse é um aspecto do nascer da universidade, que impacta na internacionalização, porque a partir das novas contratações vem um outro perfil de docente, muitos deles já com doutorados ou pós-doutorados no exterior. Então, eles já trazem para a universidades os seus parceiros internacionais e isso facilita a partir dessa se nova geração que vem, que é a grande massa de docentes da universidade que são contratados como pesquisadores traz, eles se instalam aqui e à medida que eles conseguem efetivar suas linhas de pesquisa, eles dão andamento. Então, o estado a partir dessa reflexão do estado da arte, eu acho que a instituição tem um crescente de internacionalização motivado pelas parcerias de pesquisa. Ocorreu a chance da internacionalização pelo programa Ciência sem Fronteiras, mas que eu tenha conhecimento resultou em nada. Que alunos que eu conheço, que foram vários que foram para o exterior, não efetivou nenhuma parceria efetiva para o curso de graduação. Então, a forma com que isso aconteceu não foi planejada para a internacionalização. Não é? Não houve diálogo, por exemplo, entre um curso da universidade e o curso do exterior para onde o aluno esteve. Então, o estado da arte, o estado de construção, discussão, cujas oportunidades que já existiram precisam ser discutidas. Exemplo, programa de ciência em Fronteira para que isso possa ser melhorado caso essas oportunidades voltem a acontecer. A oportunidade, por exemplo, do pós-doutorado sanduíche no exterior, essa oportunidade, ela já efetiva mais facilmente quando o pesquisador já tem essas oportunidades, então ela vai para pós-graduando, vai para um laboratório, onde já se realiza, mas eles também abrem novas fronteiras. É, e essas novas fronteiras, elas para se transformarem em internacionalização deste grupo e, portanto, da universidade precisa que o grupo se mantenha. É a manutenção do grupo em

parceria. Seria a efetivação da internacionalização da universidade. Como que isso pode ser expresso, indica, por exemplo, quando você tem uma publicação em que você tem o nome da universidade de uma outra universidade Internacional, esse é um indicador que internacionalização da universidade nesse aspecto.

**P – Qual é o papel de sua Pró-Reitoria na internacionalização? Quais ações já foram desenvolvidas?**

E – Então a primeira era a discussão de trazer o DRI para mais perto da pós-graduação, no sentido de entender que a pesquisa ela é um celeiro de oportunidades para a internacionalização, ela sempre vai ser. Já estava acabando o programa Ciência sem Fronteira que foi a grande oportunidade de internacionalização da graduação, não é? E vale lembrar que era grande oportunidade porque no primeiro momento o aluno ia para aprender a língua estrangeira. Então, quando se fala em internacionalização, a língua estrangeira não pode ser esquecida de forma alguma. Tanto que *at home* não é algumas ações para trazer professores, é convidar, fazer seleção para professores estrangeiros. Foi um dos nossos objetivos que professores visitantes da pós-graduação pudessem trazer professores estrangeiros, porque quando você tem um professor que fala inglês junto a um grupo, isso incentiva e que isso se desenvolva. Então, a maior ação não foi da pós-graduação e foi para a graduação, que era o programa de Ciência Sem Fronteiras, mas nós aproveitamos o momento para discutir. Não é a internacionalização da pós-graduação. Por meio de um edital da Capes que foi chamado PRINT/CAPEs, nós fizemos uma discussão interna de quais seriam as linhas, os grupos potenciais para essa internacionalização, então, a repetição desses mesmos grupos pode pautar ações institucionais para esse fortalecimento. Porque tem que ter uma construção, uma continuidade, então, se grupos são identificados, nem todos os grupos da universidade estão destinados à internacionalização. Então, se são identificados grupos, as áreas, quais são? Não é como que universidade pode se fortalecer dialogando com esse grupo, com esses grupos, para a internacionalização, nós escrevemos o projeto *print*, mas nós não fomos aprovados. Não fomos contemplados naquele edital, que era um edital de milhões, porque a internacionalização, ela tem custos e esses custos, eles não podem, eles não conseguem ser todos absorvidos pela matriz orçamentária da instituição, estão fora da matriz. Então os recursos externos é um ciclo, se você tem internacionalização, você consegue trazer mais recursos e isso vai gerando, uma expansão. Do processo que nós conseguimos fazer foi um edital em que é professores que fossem participar, era uma mobilidade, um edital de mobilidade Internacional em que um dos docentes que se candidatassem eles poderiam ter a passagem, as diárias financiadas pela universidade e eles teriam como contrapartida a apresentação do trabalho no Congresso Internacional. Mas eles teriam as diárias para, obrigatoriamente, estar num laboratório de pesquisa Internacional, com o qual eles gostariam estabelecer parceria. E foram. Nós fizemos isso para separado em duas áreas, a área de humanas e a ciências sociais aplicadas e a área de saúde, biológicas e tecnológicas, então, foram selecionados dois docentes que participaram de um processo seletivo aberto e esses dois docentes foram para os eventos internacionais. Ficaram nos laboratórios de pesquisa e como eu tenho conhecimento de um deles o laboratório em que esse pesquisador esteve nos Estados Unidos, o pesquisador, no ano seguinte, veio para a universidade. E aí, a partir disso este grupo, até no último edital que concorreu ele teve, né, o apoio e tem as parcerias

com esse grupo americano. Então eu não tenho ciência de como correu a parceria da outra pesquisadora, que foi um pesquisador, uma pesquisadora que foram contemplados, mas um deles eu tenho, então eu sei que essa parceria se efetivou. Então, hoje alunos do grupo desse pesquisador tem a oportunidade de ir para esse laboratório. Tem a oportunidade de receber transferência de tecnologia. Nós recebemos alguns nematoides, alguns modelos experimentais deste grupo.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento destas ações?**

E – É quando eu chego, eu já sou pesquisador e já entendo a importância dessa relação internacional. Há uma motivação pessoal, porque na área da saúde nós nunca publicamos em português, pela trajetória de graduação e pós-graduação, já não existe uma publicação nacional. Eu tinha pensado em fazer uma pesquisa que leva anos para não ser compartilhada com o mundo. Então, quando a gente compartilha com o mundo, quando a gente faz, eu quero dar a minha contribuição para o avanço desse conhecimento da área. Então isso já era uma coisa natural que isso se fosse um diálogo Internacional. Porque o conhecimento que eu lia para embasar a minha linha de pesquisa já era um conhecimento Internacional. Há quando eu cheguei aqui, eu vi a oportunidade de colocar o local na rede Internacional. Então eu. Eu não trazia a essa perspectiva e falou, a gente tem biodiversidade que a gente pode colocar nessa rede de diálogo. Então, a motivação pessoal, ela já vinha de área de formação, de prática, ela quando com possibilidades, porque nós tínhamos a oportunidade de incentivar alunos de graduação como docentes e fizemos isso, né, fizemos carta de apresentação, porque eles precisavam de cartas de apresentação escritas, né, porque eles iam para laboratórios internacionais e eles precisavam que pesquisadores nacionais os apresentassem. Os de pós-graduação nós já também já tínhamos essa. Essa vivência de que eles, participando de dos programas de pós-doutorado sanduíche no exterior, eles ganhavam essa experiência Internacional e traziam de volta, porque muitos dos nossos alunos de pós-graduação também querem ficar aqui. Eles querem ser absorvidos pela região e alguns deles já foram, não é? Então eles trazem, só que formar num lugar e promover o desenvolvimento no mesmo lugar traz um vício. Então essa saída é importante porque ela agrega uma visão. Ao mesmo tempo que aquele que é do local, ele ama ele, quer desenvolver. Ele precisa dessa quebra de visão. Essa ampliação e esses pós-doutorado sanduíche no exterior, essas vivências do doutorado e de pós-doutorado, elas são fundamentais porque muitos daqueles que vieram para cá usaram a instituição como mecanismo de passagem e isso não fortalece a instituição. Porque ela se torna algo que se estrutura para uma pessoa. Essa pessoa vai embora e se estrutura para outra pessoa. Se a pessoa vai embora, é então a pensar nesse perfil. Não é porque quando se faz um edital de graduação que não bate com o edital de graduação, né, de vestibular de grandes universidades, você tem que ter um pensamento também depois de absorção, não é? Não é só para o mercado, para o mundo do trabalho, é também para este o mundo do trabalho que é a universidade. E se você pensa nisso, nessa absorção, essa quebra de paradigma, a internacionalização é fundamental para essa ampliação de visão. É Claro que essas as possibilidades elas são quase 100% governamentais. E são programas infelizmente, nem sempre políticas, mas são programas que ciclicamente incentivaram nesse período a internacionalização. Aqueles que conseguiram o *print* eles conseguiram muitas outras ações de internacionalização, então necessidade de ampliação, por exemplo,

de um programa como esse, fundamental, a universidade, se ela tivesse talvez uma maior participação política ela conseguisse trazer para o interior do estado de Mato Grosso do Sul mais dessas oportunidades que elas já chegam na capital do estado, mas elas ainda têm dificuldade, não é de chegarem no interior. Porque a gente, quando fala do Internacional, fala de investimento e quando a gente fala de investimento, a gente fala da lei estadual que não é cumprida, em que você teria meio por cento do PIB do estado para a ciência, tecnologia. Que a gente volta lá no início da nossa conversa, a gente está falando de transferência de tecnologia. Ele está falando de construção de um estado que está se construindo. Então, se ele se constrói com uma visão de redes internacionais. É um estado que vai andar mais rápido. Só que talvez, né? A gente precisa ver a quem interessa esse andar mais rápido, né? Num estado eminentemente latifundiário, mas além de latifundiário, a gente tem biomas, a gente tem comunidades, então, é preciso pensar em como essa diversidade precisa ser sustentável e talvez redes internacionais fossem uma boa visão. Porque nós temos as dadas, assimetrias regionais, então quando a gente fala de internacionalização no estado, na capital, não é do estado de São Paulo a gente tem um estado da arte, tem um FAPESP, uma USP, UNICAMP lá que é totalmente diferente, sim, do estado, da arte de internacionalização no sul do Mato Grosso do Sul. Mas hoje nós temos as tecnologias de comunicação de informação, etc, que elevam o potencial intelectual, se financiado adequadamente. A gente não está mais escondido, sem conexão com o mundo. A gente não tem conexão com o mundo, mas para que esse potencial intelectual, que já é custeado pela sociedade, possa gerar mais, ele precisa além do salário. Então, o que faz o que, como potencializar esse investimento, a internacionalização? E aí eu digo à pesquisa, não é como um dos principais efetores disso e de geração de transferência de tecnologia, que é o modelo que você propõe. Está altamente ligado com a pesquisa, tá? Para que a gente tenha o fechamento disso, tem que sustentar. Então não é investir não é por mais dinheiro, é na verdade, fazer jus ao dinheiro que já se põem. Está falando em políticas e em ciência orientada à missão. Então por que os os editais hoje pedem ligação com os objetivos do desenvolvimento sustentável? Porque nós estamos precisando fechar alguns ciclos, não que toda a ciência tenha que ser desenvolvida a partir de ciclos fechados, né? Porque isso é também é. Discussão já ultrapassada. Sim, não é porque aquilo que você gera na ciência nem sempre tem uma aplicabilidade no hoje, já que o amanhã vai acontecer amanhã. Mas parte daquilo que a gente já acumulou precisa ser fechado. Então essa aplicação, essa missão, esse fechamento. Não é ele, é uma visão Internacional que ainda nós não temos aqui no Brasil, nós estamos construindo. Editais para esse tipo de fechamento são recentíssimos no Brasil, por exemplo, na área da saúde, nós tivemos um edital há vários anos para pesquisas clínicas. Não é, nós geramos, nós temos a maior biodiversidade do mundo, nós temos as moléculas mais incríveis do mundo para as principais doenças do mundo. Nós geramos, nós aumentamos a nossa publicação científica e em boas revistas de impacto. Não é mostrando para o mundo parte dessa via universidade, mas nós não conseguimos sintetizar. Nós compramos os insumos farmacêuticos, venda ontem da China e da Índia, sintetizar insumos e nós não fazemos os ensaios clínicos que custam milhões. Então, é um crescente. Há, eu acho que essa motivação é primeiro pessoal.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**



E – Sim. Se você buscar isso pelos próprios indicadores e solicitações, já demonstra pelo número de pessoas que participaram das reuniões de construção do *print* pelo número de pessoas que participaram dos editais de internacionalização, então nós já temos indicadores de que isso é recebido por parte...é bem recebido por parte dos pesquisadores. A gente volta naquele primeiro ponto que são pesquisadores que participam dessas ações efetivas, porque teve um produto, teve pessoas selecionadas, teve um projeto apresentado, é o percebe que existe uma comunidade que dá suporte a essa internacionalização. Esquecemos de falar isso, que é um é uma coisa importantíssima a ação da extensão para o curso de línguas. Então, a comunidade acadêmica no programa de ciência sem Fronteiras, ela participou ativamente, tá? Embora os resultados não é? Precisam ser analisados porque num futuro isso deve ser levado em consideração para que o investimento tenha maiores, tenha resultados mais efetivos, sim. Mas nos anos anteriores que sucederam, eu acho que o número de interessados para as bolsas precisam ser mensurada. Então, e identificar o número de doutorandos que estão participando, dos programas de bolsa, programa sanduíche no exterior, isso é um indicador importantíssimo. Porque se esses alunos não estão concorrendo às bolsas? Tem alguma coisa acontecendo. Com a universidade? A por que se sobra bolsa? Já é sabido, não vai ser nenhuma novidade que os alunos não tem a proficiência necessária, a pontuação do tofel para ir, mas isso, a gente precisa uma política que começa na iniciação científica, porque boa parte dos nossos doutorandos, eles foram nossos alunos de ic, de mestrado e chegam no doutorado, né? Para isso, na época a gente discutia como fazer esse crescimento. Isso não é só para os alunos. Isso vale para boa parte da comunidade docente que não faz internacionalização por causa da língua. E aí, o que nós temos como possibilidade? Nós temos os 3 meses de capacitação docente, que é direito do servidor se afastar a cada 5 anos, ele tem direito a 3 meses de capacitação docente. A Universidade poderia estimular uma capacitação voltada à língua inglesa. Ela poderia identificar em algum país de língua inglesa, regiões do país em que o custo fosse menor. Porque não adianta alguém que ele ir para Nova Iorque, né? Com a diferença de dólar real, mas poderia identificar um local, falar olha professores da universidade que queiram evoluir na língua inglesa aqui tem uma escola com quem nós mantemos contato aqui tem a possibilidade de estadias de locais para vocês morarem, porque tudo isso, embora nós sejamos pessoas muito esclarecidas, et cetera, é para muitos, isso não é uma realidade. Sim, né? Não é fácil sair de Dourados e falar não, eu vou para uma cidade do interior dos Estados Unidos.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

Há a infraestrutura local, né? Então, a universidade, os grupos de pesquisa, eles são grupos de pesquisa em consolidação, em formação. Alguns, é por isso que a as propostas talvez não sejam num número, nem os pesquisadores, sejam em número tão elevado. As pessoas tendem a se consolidar, os grupos tendem a se consolidar. A questão do idioma pode melhorar ou não, depende das ações da instituição, porque os servidores são para 30 anos. Eles já foram contratados. Então, a instituição pensar nisso é fundamental. E o fomento? Aí o fomento é governo, não é política de governo, é política de estado. A ciência no Brasil.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – Então, além desses, eu acho que vale colocar a FUNDECT, poderia ter um papel central, não é porque a gente tem uma Riqueza estadual grande e que poderia ser também aplicado para isso hoje, né? Vai ser discutido na Câmara a contratação de professores visitantes pela FUNDECT, né? 16 oportunidades e para pesquisadores estrangeiros também. Tá, mas você não traz alguém se você não tiver um local para ele trabalhar, só nos rende dinheiro se ele trabalhasse no seu equipamento. A ciência no Brasil, como ela acontece majoritariamente atrelada a universidade pública, são poucas as instituições que fazem fora disso. Nós somos instituições governamentais. Nós dependemos do desses órgãos no Brasil. Tá? Então esses órgãos são fundamentais, são eles que financiam a pesquisa. São eles que organizam a pós-graduação. São eles que regulamentam e controlam, no caso do MEC, todo o sistema. Mas eles precisam se articular. Talvez eles comecem a dar os exemplos que são cobrados de nós.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

E – O acordo é o registro de algo que já aconteceu na maioria das vezes, não é? Sei que em alguns momentos talvez existam registros que eles abriram portas, mas na maioria dos que eu conheço, eles são consequência de um processo e muitos processos não se efetivam como acordos da burocracia que o processo que esse procedimento acaba gerando para os envolvidos. Se saiu uma trupe, fechou acordo com a faculdade importante, fecha pesquisador com pesquisador, não quer dizer nada? Quais são os produtos desses acordos? É acordo de cotutela para, por exemplo, titulação de pessoas, tem que ter, tem, não é agora, um acordo de cooperação entre pesquisadores para um desenvolvimento. A instituição vai começar a negociar se isso gerar alguma coisa que nem gera agora, porque vai gerar daqui 50 anos a gente vai ter que discutir com instituições a se isso não é assim. São coisas que talvez, dentro de uma legalidade institucional, façam sentido, mas de uma realidade precisam ser repensadas.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Eu acho que a falta de visão, a limitação é a limitação de visão dos envolvidos nessas possibilidades, e aí a limitação de visão pode ser motivada, em parte, pela ausência de habilidades e competências para execução.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – Eu acho que como motivador a gente tem muita coisa para transformar em Riqueza, e em parte para as comunidades que mais precisam de Riqueza. Tá? A gente tem muita coisa para registrar que é nosso, para que um dia se torne Riqueza. Então, o que nós temos aqui que nós não temos em São Paulo, por exemplo, nós temos acesso à diversidade e as comunidades. Então isso é uma riqueza, da universidade. É uma riqueza que a universidade tem acesso que deveria abraçar fortemente. Então, institucionalmente, eu, eu vejo poucos estímulos, tá em especial porque o principal valor não é da nossa instituição, está em xeque.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Então acho que aqui pesquisa colaborativa, isso nós já fazemos a medida que nós temos os Parceiros nacionais e internacionais. Como eu comentei, na nossa

área publicação é 100% em inglês está e daquilo que a gente produz como ciência, nós somos limitados em publicar fora desse aspecto que ainda é um aspecto que nós, que eu pretendo melhorar, porque a divulgação científica é um aspecto diferente da publicação. Sim, ela é decorrente dela. Então trabalho nesse aspecto, junto com os alunos da graduação. Aí que isso também já prepara eles para serem, outro tipo de pesquisador no futuro é aquele que não fica só no chão da fábrica fazendo. Mas ele também alardeia, e hoje as mídias, o que todas as mídias sociais facilitam demais isso? *Workshop* no sentido de compartilhar essa produção. Acho que isso a gente faz muito mais internamente do que com públicos externos, né? Congresso, esses compartilhamentos que a gente faz e que também nos permite estabelecer e manter redes de pesquisadores. Nós já temos. Foi muito difícil quando a gente chegou aqui em 2008. Nós não sabemos quem fazia o quê no estado do Mato Grosso do Sul. Formamos redes locais, nós temos parceria com outras IES do estado, isso a gente consegue desenvolver mais eficientemente antes.

**P – Você acha que existe uma concorrência impeditiva também entre essas universidades?**

E – O fomento é sempre muito limitado, não é? Você vê, nós saímos de um edital que foi 2017 da FUNDECT e vem até agora o outro em 2022. Então não são políticas que você pode esperar todo ano. Mas mudou um pouco, porque agora é exigido, por exemplo, a você participar das faixas mais altas. Você tem que ter mais de uma instituição, então a gente deixa de ser concorrente. A gente precisa ter algo para compartilhar com os outros, não é só ir lá fazer alguma coisa e também precisa trazer, né? Melhorar se a gente quer fechar um ciclo, um dia de, de fazer o processo. Não é essa questão de currículo. Isso eu acho que é muito difícil, porque a nossa mão, nossa mão de obra, os nossos docentes, ele já tem, então a gente mudar, ele não tem outras coisas para oferecer. Não é essa questão de currículo. Isso eu acho que é muito difícil, porque a nossa mão, nossa mão de obra, os nossos docentes, ele já tem, então a gente mudar, ele não tem outras coisas para oferecer. A gente tem o que tem, tá? É muito difícil pensar em mudar o currículo com as mesmas pessoas, tá? Então isso é teórico, bonito, mais prático, extremamente difícil. Isso daí pensar tão longe, nós somos Fronteira. Então essa internacionalização que nós estamos discutindo até aqui, que é uma internacionalização acima do hemisfério? Tá, nós precisaríamos de outro momento, porque agora me ocorreu que a gente também tem uma internacionalização abaixo do hemisfério. É financiamento externo é resultado. Você promete uma coisa, você não vai falar que a licitação não aconteceu e você não pode entregar o resultado? Isso te queima, acabou. Acabou sua chance, não é? Mas se teve resultados, você tem oportunidade, tem mais chance, tá? Tem mais chance, só que é muito difícil essa questão porque você tem que ter uma outra estrutura de uma outra dinâmica. A implantação de indicadores a gente pode discutir vários. A gente tem que entender, a gente tem que fechar a ideia do que a internacionalização da universidade. Qual que é o potencial maior de internacionalização?

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

Sistematização. A universidade oferece o *my english*, mas a gente precisa sistematizar, então ofereço e acompanho e verifica o resultado. Agora o quanto que essas pessoas estão usando enquanto está sendo eficiente no processo. Então,

acompanhamento às vezes a ação já está acontecendo, mas ela precisa do acompanhamento.

**P – Oferta online de disciplinas locais atrativos dos currículos?**

E – Muito interessante. Só que a gente precisa sempre ter ideia de o que é atrativo para o exterior, se é ser mão de obra, se é oferecer conhecimento. Porque na minha área, por exemplo, o que é atrativo para o exterior é a gente mostrar o que a gente tem. Isso daí não é atrativo para nós, não? O que seria atrativo? Primeira coisa. Nós temos alguma coisa que é atrativo e que nos favorece, não favorece a eles. Então eu não sei responder essa pergunta, quais seriam? É, eu acho que a gente precisa entender o nosso papel nessa rede Internacional. Não sei se nós estamos no nível de achar que nós temos disciplinas, né? Se a gente vai falando Paraguai, Venezuela, Bolívia, beleza! Que esse é outro lado da internacionalização. Se estiver falando Alemanha, por exemplo, Estados Unidos eu não acho que a gente tem.

**P – Disciplina à distância, ministrado em conjunto com outra turma e outro professor Internacional?**

E – Eu acho fantástico. Eu acho que isso é, é só a língua que é a maior barreira, porque não adianta oferecer uma e precisar contratar uma equipe de tradutor. Mas talvez fosse o começo de tudo e a gente não precisa do tradutor. Hoje a gente tem talvez tecnologia para fazer isso, para começar um processo desse sim. Mas eu acho que muito interessante, já tem algumas ações, não é? Mas são poucas, mas tem.

**P – Sucintamente, quer falar a respeito de projetos de pesquisa em conjunto com outros alunos de outro país?**

E – É, eu acho que isso é assim, não é? Os projetos de pesquisa não vem com assim, alunos são poucos hoje porque eles só vêm para o Brasil quando tem bolsa e aí os programas de bolsa tem se limitado. Acredito que os eventos internacionais virtuais poderiam ser usado para divulgação, participação, para mostrar aquilo que você disse antes, seria uma ferramenta, mas eu acho que a gente precisa tomar cuidado, porque depois de 2 anos as pessoas estão um tanto que saturadas de eventos virtuais, né? Então precisa tomar cuidado. A gente tem, por exemplo, a possibilidade de oferecer bonito tem um local para evento. Então, universidade também poderia se apropriar dessas coisas. Ela precisa fazer só aqui, tá? Porque ninguém é atraído, vir num evento Internacional em Mato Grosso do Sul.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia Barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – Ó, eu acho que desde nesses aspectos, tornar a universidade um ambiente não é intercultural. A gente já poderia favorecer, valorizando a própria língua Guarani é porque nós temos dificuldade em entender isso, mas uma visão de mundo que nos favoreceria. Se a gente apresenta-se dessa forma universidade. Mas a gente tem que entender que o mundo não fala nem português, nem tão pouco Guarani. O mundo fala inglês. Aqui eu posso pensar o curso de idiomas já tem mais divulgado, a gente pode ter mais oportunidades de pequenas ações, como por exemplo, no centro de convivência, você ter uma pecinha inglês de 5 minutos. Verdade? Tá todo diversificar o que a gente chama de *micro learning*.

**P – A universidade deveria focar em uma região específica para internacionalização ou aproveitar oportunidades ocasionais. A América Latina é uma boa escolha?**

E – A universidade precisa conhecer o que ela estruturou. Essa é a primeira coisa. Ela precisa conhecer e ela precisa reconhecer. Depois é que a gente vai poder dizer para onde nós podemos realmente caminhar, porque enquanto a gente não tem essa visão institucional, né? Cada um que passa leva ao vento leva o barquinho para um lado do caminho, né? E aí a gente vai para um braço, volta, vai para outro braço, volta, né? Esse caminho vai se tornando muito lento para a instituição. Todos têm que ser apoiados todos, todos. Hoje, voltar-se para a América Latina, é uma boa escolha. Isso não entra, nacionalização ou a internacionalização vale a pena ou depende da área. Da área se nós estamos falando em saúde, nós estamos falando em potencialidade da biodiversidade para a geração de medicamentos. Voltar para a América Latina não porque isso não se pratica na América Latina. Embora Argentina está mais desenvolvida do que nós nessa área. Está e aí a gente volta em quê? Em realidade, sair das teorias e avaliar os indicadores, coisa que a gente tem dificuldade. Porque indicador é mérito. Não é uma palavra muito bem digerida institucionalmente. Uma coisa, não exclui a outra.

### ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 3

Entrevista presencial realizada em 02 de maio de 2022

Identificação: Entrevistado 5

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – A primeira coisa que me vem à cabeça na internacionalização é a troca, não é? A troca que ocorre entre estudantes de dois países. E que beneficia ambos os lados. Quando eu penso na palavra internacionalização, eu penso nos benefícios para ambos os lados. É, eu assisti uma vez uma palestra quando estava iniciando ainda na universidade, se não me engano, o coordenado. Ele trouxe porque começou com uma professora que, se não me engano, chamava Adriane. Ela ficou pouco tempo aqui, voltou para o seu estado de origem, que era Santa Catarina. Ela falou o seguinte, ninguém é tão rico que não possa receber algo e ninguém é tão pobre que não possa doar algo. Então esse aspecto ficou muito forte na minha cabeça na época, porque nós estávamos começando a fazer o projeto de mobilidade. E também o convênio arco sul, que acabou credenciando o curso de agronomia daqui, então nós temos até um selinho do arco sul no curso de agronomia, que é colado no diploma, acreditação do curso de agronomia tá, mas então foi um dos primeiros passos que eu lembro da universidade.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Muito, muito mesmo. Para a universidade e para os estudantes que vêm porque a gente aprende muito com eles e eles levam muitas coisas também para os seus países de origem. Como eu te falei, eu não tenho muita vivência além deste projeto da mobilidade do MARCA que foi com estudantes de agronomia da América Latina, da América do sul, especificamente. Mas eu vi que a troca de experiências foi muito grande, porque nós nem tínhamos ideia. Eu, pelo menos, não tinha ideia na época. Isso começou em 2010 e quando nós enviamos os primeiros estudantes, um para a Argentina, um para o Paraguai, Uruguai e recebemos 3 estudantes, nós nem tínhamos eu especificamente, nem tinha ideia de como que era o sistema de seleção de vestibular. Eu fiquei admirada quando eu vi. Os estudantes argentinos entram mais tarde na faculdade, eles não têm essa pressão que os nossos estudantes têm para terminar o curso no período regular, não? Achei incrível, então eu acho que só traz benefícios.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

Há acho que há, mas talvez ela esteja um pouco. Quer dizer, eu estou afastada de várias ações desde 2019, quando sair da pró-reitoria de ensino de graduação. Uma experiência que eu tive, É do início de 2010, quando nós fizemos o projeto bem às pressas para não perder os prazos, o professor Sidney, que era o reitor de ensino de graduação na época, me pediu ajuda e nós fizemos uma força-tarefa, não é? Então, de 2010 a 2019 que eu participei ativamente, há uma política sim, Claro que nós poderíamos melhorar algumas coisas, né? Nesse tempo que eu fiquei mais é em contato, mas nós temos uma política assim de internacionalização.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização?**

E – Como que está a internacionalização hoje em dia? Então, Renan, não sei te responder porque eu... o que eu posso te dizer, é o seguinte, eu estou começando a tomar pé da situação e voltando ao contato com o DRI do escritório de assuntos

internacionais, porque quando eu voltei para a minha faculdade em julho de 2019, é naquele ano que eu me lembro nós não tivemos mobilidade do MARCA.

**P – Qual foi o papel de sua pró-reitoria na internacionalização da universidade? Quais ações foram desenvolvidas?**

E – Antes de entrar na pró-reitoria com o professor Marcos e com o professor Alfa, nós tínhamos assim uma interação muito grande, na seleção dos bolsistas, na troca de informações, mas eu era professora, deve ser a como sou até hoje. Depois, quando eu vim para a pró-reitoria e nós tivemos muito contato com o DRI durante 4 anos para incentivar essa parte. Então aí eu não podia mais ser a coordenadora do MARCA dentro da faculdade porque estava já na pró-reitoria e eu ficava incentivando os professores a assumirem esse papel. E nós incentivamos muito, então nós ajudávamos na seleção, nós íamos com o DRI falar no curso, principalmente de agronomia. Tô me referindo mais ao MARCA e tudo o que DRI tinha de ideia nova vinha me consultar e nós conversávamos muito sobre outros programas de internacionalização. Ele foi um grande incentivador, então nós tentávamos abarcar o maior número de cursos possíveis. Então eu lembro que logo que inaugurou a moradia estudantil coincidiu de vir os primeiros alunos do MARCA. O reitor cedeu um apartamento com 6 vagas, ele falou, então nós vamos ter sempre esse apartamento com 6 vagas que são 3 quartos, na moradia estudantil para os estudantes da internacionalização da universidade, seja em qualquer âmbito, graduação ou pós-graduação nossa, nós ficamos felicíssimos com isso. Quando eu estava só na faculdade, e depois que eu estava já na pró-reitoria que nós tínhamos que receber melhor as pessoas que viam, até porque eu percebi ao longo dos anos, que os estudantes que vinham para universidade já no processo do MARCA, eles tinham uma condição financeira menor que os nossos estudantes da agronomia com condições melhores para os países da América do sul. Eu ia em horários assim, inusitado buscar alunos da nossa rodoviária que eu falava “meu Deus do céu” um aluno que está chegando de outro país chegava na nossa rodoviária as duas horas da madrugada. Ficava apavorada. Eu me colocava no lugar daquela pessoa. Fora o que aí acontecia o seguinte, desculpa até falar isso é, a gente ia, é, é vendo as necessidades desses estudantes de fora, porque os nossos eu tinha muito contato com os nossos que estavam fora do país e os nossos tinham uma condição financeira que recebiam do nosso governo muito melhor. Então, aí eu vi os outros chegando aqui naquela condição que eu ficava apavorada. Aí falavam, olha, eu vou embora daqui 1 mês, quer ficar com ventilador? Quer ficar com panela? Eu, aí o Alexandro botou um pouco de ordem, falou, gente, não dá porque eu perdi a conta de quantos ventiladores que eu comprei. Cobertor então, aquela mantinha do Paraguai, eram toneladas, porque eles vieram numa condição bem pior.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento dessas ações?**

E – A minha motivação, geral, olha, na verdade sempre foi um sonho meu. Eu me formei em 1980 lá na ESALQ de Piracicaba e desde que eu entrei na faculdade, nos anos de 1970, eu entrei em 77. Eu fiquei lá na graduação, no mestrado, trabalhei, era o meu sonho. Mas as coisas eram muito mais complexas, as coisas eram muito mais elitizadas nessa época. E o acesso também era diferente. Era um sonho meu. Eu nunca consegui, mas eu achei. Eu sempre achei muito importante. Na minha época de estudante de graduação, não era uma troca, era uma ajuda. Então uma universidade de excelência, como a USP recebia, entre aspas e estudantes de países mais pobres para melhorar quando esse estudante voltasse para o seu país,

a condição daquele país, então vamos dizer assim. As pessoas se colocavam em degraus diferentes. Era a política da época, não é? Sim e não era o que eu acreditava. Então, a primeira chance que eu tive, como profissional de atuar nisso, para melhorar eu embarquei correndo, porque Eu Acredito nisso na troca.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

Mas demais, demais. Mas até porque não sei se eu falo demais, então eu ficava quando eu comecei o porque o professor Sidney, ele me chamou na época que ele era pró-reitor de ensino de graduação. Porque nós já nos conhecíamos. Eu já era professora que quando ele ainda era estudante, então nós tínhamos bastante conhecimento. E era uma força tarefa um pouco difícil para você levantar todos os dados da universidade que estava começando e ainda não tinha esses dados. E o coordenador de curso na época, ele tinha muitas coisas a realizar e não ia dar conta de fazer isso, então o professor Sidney falou assim, topa fazer, não é? O levantamento inicial e fazia a propaganda disso porque a gente nem sabia o que era acreditação de um curso no sistema arco sul. 2 anos depois, nós recebemos uma comissão Internacional. É, então, a divulgação era de boca a boca. Eu ficava aula toda, toda aula eu falava, incentivava e logo em seguida veio o bom do ciência sem Fronteiras, no governo da Dilma. E aí eu ficava falando, gente, vai, vai, mas eu acho que porque é um sonho meu que eu não consegui realizar, mas Eu Acredito ainda hoje, com 63 anos. Eu Acredito muito nessa troca. Pena que eu vou conseguir fazer. Estou cantando, nunca tive oportunidade impressionante. Renan, tudo O universo conspirou contra, mas tudo bem, eu estou. Mas ela continua, acredito acreditando.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

E – Dinheiro não foi tanto problema, porque o é, vamos dizer assim, não é que não foi. É uma limitação, mas tinha o programa do governo está e o governo estava doido para implementar, não é? Então, nós. Nós só entramos no barquinho. Língua não é problema, porque língua você é jovem, você aprende rápido. Olha a Renan é interessante as Barreiras e as dificuldades maiores, no micro e não macro as Barreiras e dificuldades maiores é o trabalho de Formiga que você tem que fazer todo dia. É, é você. É se preocupar com Motta, não vai chegar o horário que vai chegar. Se tem colchão, é se ele consegue. E da moradia estudantil até o ponto de ônibus é se ele consegue se localizar dentro da universidade, porque a nossa universidade é muito longe de todo. O contexto da cidade é ele ir na polícia federal a primeira vez para a documentação. Isso eu tô te falando das minhas pequenas experiências no dia a dia, tá? Então eu tentava fazer o possível nesse, nesses, nesses primeiros dias, nessas primeiras semanas. Porque eu ficava imaginando os meus alunos lá, com a dificuldade de língua, de clima, e teve que fazer isso? Mas é aqui dentro, porque há servidores que acham que não precisa fazer esse papel. Mas não tem como, porque se você não fizer isso, eu não tenho alicerce para você continuar recebendo. Mas tudo bem, eu. Eu sempre agi por impulso, eu faço do jeito que tem que fazer, só tem um jeito de fazer ao certo.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – É realmente, eles são realmente extremamente necessários. É difícil você pensar numa internacionalização sem esses órgãos. É, até poderia, se o órgão repassasse para a universidade essa responsabilidade, talvez a gente fizesse até



melhor. Porque, como o Brasil é muito grande e o programa do MEC é um então o que acontece? Você tem necessidades muito diferentes em cada região do país, não é, então, um aluno que chega em Campo Grande, um aluno que chega em Dourados, um aluno que chega em Manaus, um aluno que chega em São Paulo, tem diferenças. Se o MEC pudesse repassar isso para que cada universidade com uma certa especificidade, eu acho que nós conseguiríamos melhorar as Barreiras e dificuldades, porque as Barreiras e dificuldades elas são mais locais. Não sei, também depende da cultura de cada país, não é? Eu viajei muito pouco nessa vida, né? Mas eu lembro que. Em janeiro de 2014 eu estava no aeroporto de Nova Iorque, estava no auge do Ciência sem Fronteiras. E na hora que eu cheguei no saguão até mostrei para o meu filho, para o meu marido, eu falei, olha que interessante, tinha uma americana que se via que era de uma universidade com um cartaz enorme, esperando um estudante brasileiro no nome da universidade dela. Então vai, eu falei, nossa, que incrível, né? O americano é tão frio, eu falo no seu clima, ela não tá, vamos lá no aeroporto esperando um aluno brasileiro. Eu li o nome do aluno à universidade de onde ele vinha e para onde ele ia. Era uma servidora de universidade porque ela estava com o crachá da universidade. Passei bem pertinho deles.

Então, e o MEC é muito grande. O MEC, os órgãos que estão ligados a ele, Renan. É. É enorme. O que eu percebi como pró-reitora é que as diversas secretarias, dentro do MEC, quase não conversam entre si. Então por isso que Eu Acredito que é importante o papel deles, mas eles deveriam delegar as funções para cada região do Brasil fazer o seu programa. De acordo com a sua necessidade, é que nós estamos em Dourados, numa posição que você está muito próxima. Mas hoje em dia, do jeito que precisa deles, não é? Não tem como. Não sei, a universidade, as universidades, com essas crises atuais. Não sei se ela poderia focar na internacionalização, só com o que tem.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

Olha, eu avalio como muito positivo o que foi feito até agora. Muito mesmo. Mas Eu Acredito, Renan, que nós temos que entrar mais de cabeça. Entrar mais de cabeça, assim, firmar mesmo. Né? E não ficar só no acordo, olha isso. Eles tinham um acordo, não tem um acordo, mas vamos operacionalizar isso para que realmente é as pessoas queiram ir e vir. Talvez seja o próximo passo do exame para a internacionalização, só fazia o acordo fazia acontecer e colocar alguém como nós fizemos em 2010. Nós pegamos, fizemos uma seleção, 3 alunos do curso de agronomia e eles foram os principais protagonistas que eles voltaram tão encantados. E quem saiu daqui também gostou tanto que aí abriu esse caminho de troca, não deu para fazer em 2011, porque a Capes e o CNPq teve um problema lá. Para continuar o processo de internacionalização eu acredito que o DRI tenha que realmente colocar no papel, colocar as pessoas lá fora, trazer para cá não só afirmar, usar acordos, mas fazer aquele papel que ele trabalho de formiguinha, de vencer as dificuldades e pôr o trem para andar.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Não é resistência, eu acho que tem preguiça. É preguiça, é preguiça mesmo, de é de sair da zona de conforto, não é? O professor, o aluno, todo mundo, servidor é

aquela fala assim, porque eu avalio assim. Não tem nada mais importante ou menos importante na universidade. Tudo é importante. É o meu ponto de vista. Então era uma coisa que eu falava muito na época da pró-reitoria: Se você tem 12 filhos e você recebe 10 salários, você tem que dividir os 10 salários por doce, não pode deixar, vamos dizer assim, aquele que recebe menos passar fome. Então é nesse sentido. Que eu acho assim, não tem mais ou menos importante. Exatamente, então é, eu não acho que tem resistência, não. Eu acho que tem que ter. É boa vontade de vencer a preguiça que a zona de conforto.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

É a localização é essencial. A diversidade dos nossos alunos, que vêm de várias regiões, não é do país. O nosso corpo docente, não tenho vergonha de falar isso. Ele é muito capacitado tecnicamente, mas não humanisticamente.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Hoje a gente buscar uma consultoria lá fora, *workshop* também que seria uma forma. Nossa, eu achei uma possibilidade muito positiva. Isso é muito importante. Mas eu acho que cooperação com instituições locais para rede de pesquisa regional ajuda muito com certeza. Ai, olha, nunca foi tentado, não é? Então. Compartilhar laboratórios com o exterior isso acho que até já ocorre, não é? Nós temos troca de pesquisador, não é? Uniformização do currículo nossa, isso eu acho muito difícil acontecer. Muito difícil, porque o Brasil se acha bom, estou falando em relação a América do Sul o Brasil acha que, no geral, seu currículo é sempre melhor. Seria importante, mas aí você vai entrar numa resistência muito grande da própria faculdade, porque eu sei o que foi difícil fazer professores aceitarem. Por exemplo quando o aluno volta com as disciplinas, e ele já sai daqui sabendo que ele vai cursar lá? Ele volta para o coordenador do curso a equivalência. Eu tive que intervir bastante. Quer falar da gente, não vai ser totalmente igual ai, mas a minha disciplina, que é completa, é completa para a nossa questão. Mas se esse aluno quis fazer um intercâmbio, uma internacionalização, ele já está pensando que no futuro ele pode trabalhar em outro lugar assim. Há, mas não tem tudo sobre soja, mas ele vai aprender. Ele viu uma planta, sei lá, de cânhamo. É, mas é. É. Fisiologicamente, as plantas funcionam, dizer assim se desenvolve da mesma forma. Há, mas na minha disciplina de topografia eu dou isso e lá ele não. Viu? Falei, mas ele assistiu uma aula em espanhol, ele assistiu uma aula em inglês, então uma dificuldade. Sim, sim. De uma resistência dentro da faculdade, que nós chegamos a um ponto de ter, eu tive 2 alunos que fizeram ciências sem Fronteiras. Eles ficaram lá um ano e nenhuma disciplina foi aproveitar ainda. Nenhuma, porque o os cursos têm uma diversidade muito grande. Eles foram para uma universidade, não sei se sem Fronteiras, em que o curso de agronomia focava demais no desenvolvimento e na implantação, desenvolvimento e cuidados de gramados. É de campo de futebol, de campo, de golfe. Não houve equivalência de nada.

**P – O próximo ponto é justamente facilitar o reconhecimento de disciplina.**

E – É um horror isso daqueles. A maioria é negada. A Carolina Bori facilitou, mas, ao mesmo tempo, os cursos do Brasil acham que são únicos, mas aqui tem muitas Barreiras. A Carolina bori ela facilitou, mas como que eu diria Renan? É muito difícil você comparar os currículos de cada país, porque acha que ele está certo? Ninguém

abre mão. Porque você entrar hoje no Carolina bori pelo tempo que demora, demora mais dentro da faculdade para que ela comissão analisar É você pedir para não ter revalidação.

**P – Cadastro de Contatos internacionais?**

E – Ai, isso é importante. Isso é muito fácil.

**P - Financiamento externo está mais difícil hoje?**

E – É difícil, até porque é alguns colegas vão até falar, e com razão, eles já estão tão sobrecarregadas, então, só se a universidade facilitar isso. Eu acho que estimularia sim.

**P – Implementar alguns indicadores para medir a internacionalização aqui que o senhor acha disso?**

E – Mas tem que ter comparação, se não, não cresce. Não tem. Se você ficar só. Eu acho importante ter os indicadores sim, porque, por exemplo, destes anos que eu trabalhei com o MARCA, agora vai voltar, eu não vi nada assim vamos dizer assim publicada, são coisas que eu lembro de cabeça. Eu tenho as fotos dos alunos, eu tenho as mensagens dos alunos. Olha, a faculdade de engenharia, teve “tantas” mobilidades, a faculdade de agrárias teve “tantas”, a faculdade FCH usou mais esse programa de mobilidade, etc.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E – Interessante, principalmente para os indivíduos. O que só que acontece, a gente está voltando, ah sei lá...anos atrás que a internacionalização era por carta, vamos dizer assim. Existia até o programa que era uma troca de cartas, sim, entre duas pessoas de países diferentes até que um dia pudessem e várias amizades se fortaleceram nisso. Depois, quando tinha condições, um ia conhecer o país do outro, né? Hoje é mais barato porque o virtual hoje está barato, eu acho positivo. Esse conteúdo intercultural compartilhado é muito bom porque desperta curiosidade do avanço, sim. Sim, é a hábitos alimentares, gastronomia, qualquer coisa que você fala, nossa, que interessante esse país. Eu nunca tinha pensado nessas opções. E aí, quando você aperta por causa de uma pandemia, você vê que tem tantas opções à distância que são produtivas, tipos muito positivas.

**P –Considerando as ações abaixo, como você avalia Barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – Eu fiz muitos cursos de línguas na universidade, quando ainda tinha o centro de línguas que você não deve ter pego se você veio em 20117, agora está mais online, está mais virtual. Tinha servidores técnicos que faziam, não é comigo e nós não conseguimos fechar a turma de espanhol. Fiz cinco semestres de espanhol.

**Obs.: uma pessoa passou na sala**

Então, nós fizemos cinco semestres juntos, faltavam só 3 e não conseguimos fechar uma turma. Então, eu acho assim, ampliar mas fazer com que a pessoa faça o curso porque ela acha que vai ser enriquecedor, não porque vai contar ponto na progressão dentro da carreira. Português como língua estrangeira é essencial, e aí fala: Ah, mais um programa exige que a pessoa tenha proficiência em português. Meu aluno tá indo arranhando o espanhol, o outro tá vindo arranhando o português, então precisa. Os documentos, é muito bom porque o aluno paga muito caro para fazer isso. Cria a possibilidade que a demanda parece mesmo que ela seja

pequena. Agora, sinalizar universidade de outra língua, pelo amor de Deus, não tem nem português a sinalização. Não tem português, é um vexame! São umas plaquinhas desse tamanho. Podia fazer de tudo em inglês, espanhol, português, também. Antes a universidade, precisa investir. Igual estrada, negócio lá em cima, você está chegando de. Carro, porque ninguém entra a pé na universidade. Aí você tem uma plaquinha desse tamanho do lado de lá mas isso aqui acaba que é uma necessidade institucional até para nós mesmos, não? É meu, sei que é dizer o sufoco na hora do vestibular. Ninguém se acha lá dentro, é uma loucura, é uma loucura, então é péssimo hoje. Uma vergonha é uma vergonha, é uma vergonha.

**P – A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar as oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?**

E – Perfeita, porque você... Isso estou falando com aquilo que eu vivi com os meus ex-alunos. A receptividade foi um enriquecimento muito grande estudar no Canadá e na Europa, foi. Mas em termos de aproveitamento, de conhecimento, os que foram para América Latina aproveitaram melhor. É porque ela facilidade, mas ele, pelas semelhanças e diferenças. Claro, eu tive um ex-aluno que foi para a Espanha numa universidade que tinha 800 anos. Foi o ótimo do ponto de vista pessoal, tudo, mas os que ficaram aqui, eles mesmo reconheceram que foi mais enriquecedor da troca de experiências palpáveis. Então eu acho que é. Devia começar próximo. Claro que se você tem uma oportunidade, mas não dá para viver de oportunidades ocasionais, então a universidade devia procurar mais laços com a América Latina.

## ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 4

Entrevista à distância realizada em 03 de maio de 2022

Identificação: Entrevistado 6

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – Primeiro, parceria internacional. Segundo, dentro dessa parceria, eu acredito que se abre um leque, de estágio de curta e média duração, interface de experiências entre os países que a gente vai fazer essas parcerias, realizar pesquisas, ensino e extensão juntos. Não só o país precisa aproveitar os nossos dados e sim uma troca.

Parceria e troca, não necessariamente absorver, achar que internacionalizar é só a gente absorver experiências do norte. Na realidade a gente tem que absorver mas tem que passar também. E essa internacionalização além de parceria eu acho que tem muito a questão de aprendizado, DRI é outra palavra que conecta com essa interface mesmo. Países do norte tem mais ou menos o mesmo perfil, países do sul tem mais ou menos o mesmo perfil e a gente entender todas essas diferenças. Diversidade, parceria e interface.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Atualmente não, porque eu acho a nossa internacionalização fraca, mas se tivéssemos sim, teríamos benefícios sim.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – Não, ela há mas é incipiente. Eu acho pelo menos até onde eu participei da administração, não existia uma política, até 2019 era muito incipiente. Na perspectiva de docente, pesquisador, extensionista, eu não escuto quase nada falar de internacionalização. Acho que está engatinhando, começando.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização?**

E – Ela também está engatinhando, acredito que com essa falta de recursos que a gente sofre na universidade e nas universidades públicas, ela se torna inexistente, porque a internacionalização da extensão é uma coisa que a gente começou a trabalhar em 2018. Até então, não se trabalhava a extensão como um tripé importante para a internacionalização na universidade. Era muito direcionado aos intercâmbios dos alunos de graduação e para a pesquisa. E quando acabou o Ciência sem Fronteiras era mais por conta dos docentes tentarem o pós-doutorado fora. A gente não tinha esse incentivo. Na extensão era inexistente, a gente começou a perceber que existia por parte do exterior um interesse grande em fazer parcerias e inclusive atrelar ensino pesquisa e extensão, através de projetos de extensão. Qual era a ideia? A gente fazer um portfólio de ações de extensão que tenham uma importância, agrupamos por temáticas diversas, por exemplo, meio ambiente, nos acoplaríamos essas ações. As pessoas que trabalham com peixe acoplariam essas ações de extensão. A pessoa que trabalha com assentamentos rurais acoplariam essas ações. Porque, lá no exterior tudo é muito novo, no sentido de eles não conhecem o que agente faz aqui. A extensão seria um chamariz, um atrativo de pessoas e pesquisadores, até mesmo a agências financiadoras de fora, fundos internacionais para que a gente trouxesse novos parceiros, pesquisadores para cá. Porque a gente percebe na questão de pesquisa, por exemplo, ou mesmo de investir em alguns projetos de extensão tecnológica, os países que financiam isso

estão se voltando tudo para Índia, África e América Latina tá sendo esquecida nesse processo. Eu acho que é uma pena a gente não estar tão fortalecido, usando no bom sentido, tendo extensão como carro chefe para atrair ensino e pesquisa e mesmo fundos. Eu vejo pelo projeto do Itamarati que eu coordeno a gente hoje a gente conseguiu dois financiamentos de órgãos públicos mas a ideia é internacionalizar o projeto até o ano que vem para que a gente possa conseguir financiadores externos de temáticas que estão em alta, como ambiente, agricultura familiar, sustentabilidade. Tem que ser um processo que os gestores entendam passem isso para os professores e que os pesquisadores comecem a entenderem que tem que integrar a pesquisa para a sociedade para captar recursos.

**P – Qual foi o papel de sua pró-reitoria na internacionalização da universidade? Quais ações foram desenvolvidas?**

E – Primeiro a gente criou dois programas institucionais. Qual era a ideia? Dentro do escopo da universidade só a pró-reitoria pode criar programas de extensão. Então a ideia era exatamente pegar os projetos cadastrados na extensão e lincasse a uma dessas grandes temáticas. Então, a gente criou esse dois e o terceiro era educação e não deu tempo. Então um programa de sustentabilidade, um de saúde, e um de educação, porque a gente entende que todas as outras áreas do conhecimento tem essa interface com essas grandes temáticas. O cara que trabalha na engenharia está na educação mas também está desenvolvendo luz solar, também está na sustentabilidade e indiretamente na saúde. Uma pessoa que trabalha com biodigestor está nos três, pegando um dejetos, deixando mais sustentável, transformando em energia, educando que participa do processo e na área da saúde deixando menos resíduo no ambiente. Eu sou muito feliz em falar isso: Nós fomos pioneiros na extensão do Brasil em incluir os ODS, a gente que puxou isso nos fóruns de extensão no Brasil. Se eu quero fundos internacionais, se eu quero internacionalizar as ações da universidade a gente tem que estar antenado com as discussões globais. Não tem como chegar lá fora sem saber o que o pessoal está falando. A terceira fora, a gente tentou institucionalmente divulgar alguns projetos como piloto, para ver se a gente conseguir alguma parceria externa. O primeiro que a gente tentou foi aquele projeto de reflorestamento das mata ciliares, como pessoal que veio nos procurar e a gente apresentou isso na Alemanha, mas a ideia era ir para fora em países, por exemplo a Alemanha é muito ligada as causas ambientais, eles têm um agência financiadora que se chama GIZ, então nós mapeamos essas agências financiadoras dos principais países que a gente tinha foco e pensamos: vamos começar com a Alemanha já que o pessoal veio conversar com a gente e fomos apresentar o projeto lá fora. A ideia é que esse recursos fosse passado diretamente para o projeto sem passar pela universidade que é muito burocrática ainda ou que esses agentes financiassem diretamente as cooperativas que estavam ligadas aos projetos. A gente nem pegaria no recurso e só faria esse *link* entre a comunidade a instituição financiadora. Um terceiro projeto a gente não conseguiu executar a tempo, pois dependia de reforços de infraestrutura.. Imagina o tanto de pesquisador fora do país que quer estar no meio do pantanal. Então, porque não fazer um turismo científico através da extensão. Né, então, você vem mas as nossas propostas são essas, essas e essas. É um planejamento que não pode acabar na minha gestão que teria que ser continuado, por pessoas que entendam do processo, da ideia de dar continuidade. É aquela história que a gente brinca, não pode ser uma política de governo, tem que ser uma política realmente macro, de estado, e por

isso que eu falo que a internacionalização da universidade é frágil ainda, porque ela não inclui a extensão que é o grande chamariz, porque o pesquisador vem aqui e eles querem conhecer Bonito, eles querem conhecer o Pantanal, volta e meia eu recebo pessoas lá no programa em agronegócios e eles querem visitar o assentamento. Por que não? Nós temos várias formas de fazer isso. Uma última situação foi que a gente conseguiu de fato internacionalizar um programa de extensão da professora Jane ela foi para a Bolívia, através da pró-reitoria de extensão, fazer cursos de capacitação lá e fazer essas troca de experiências. Na parte da cultura a gente tinha uma ideia de fazer residências entre atores sujeitos dos países da América Latina, Eu receberia um aluno de danças típicas do México aqui e mandaria alguém com essa vertente de danças típicas, paraguaias, indígenas ou quilombolas.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento dessas ações?**

E – Em primeiro lugar, a necessidade de recursos. Porque a extensão sempre foi o tripé manco da universidade. A segunda a questão dos alunos demandarem querem vivenciar experiências diversas. Terceiro, a sociedade, acho que esses três estão no mesmo nível porque a sociedade não sabe o que a gente faz. Se soubesse a gente não tinha sido tao massacrado nos últimos anos e isso é porque a gente não faz extensão? Não a gente faz mas a extensão não tem um aboa comunicação com a sociedade. Eu acho um aspecto, um gargalo muito forte é a comunicação da extensão em relação a divulgação das ações de extensão da Universidade. Tem universidades que exploram mais positivamente estas ações. E Eu acho que atender edital é o último. O que motiva é a questão de você mostrar que embora a gente esteja em um país em desenvolvimento nós fazemos muitas coisas legais. O aspecto de pertencimento, cultural de resgatar essa questão do território e mostras isso la fora, a identidade do brasileiro. Nós não somos apenas a terra da corrupção e do samba e futebol. Nos fazemos muitas coisas, o problema é que os países de primeiro mundo vêm, tiram nossos melhores alunos, nossos professores, porque são mais incentivo e utilizam, é uma questão bem colonial mesmo, e utilizam nossos recursos, dados, experiências e publicam la fora. A extensão é uma porta para transformar vidas de pessoas, realidades, seja no mundo acadêmico ou na sociedade de forma geral.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

E – Houve! Valeu. Eu sai com essa pauta com a sensação de dever cumprido, porque a gente estruturou uma base, pena se não continua. Se você pegar ate 2019, teve ano que agente duplicou o número de projetos. A gente ia conversava, incentivava isso, falava: vamos fazer de tal forma que a gente consiga agregar forças e captar recursos. Porque o professor não vai ficar procurando parceiro para internacionalizar a extensão dele, isso é papel da pró-reitoria. O problema da extensão da universidade é que a gente executa a extensão e na realidade isso toma muito tempo. Seria mais eficiente se a pró-reitoria organizasse a extensão. Você executar feiras, festa junina demanda muito tempo, mas a gente não pode ser somente o executor. O executor é o professor e a gente tem que pegar esse recurso e destinar a estratégias que eles possam executar e a gente poderia dar o apoio A pró-reitoria perde sua eficiência quando ela poderia articular blocos de temáticas que ela pudesse buscar recurso externos e trazer para aqueles professores trabalhar. Eu bati muito nessa questão da internacionalização da extensão, bati muito nos fóruns

muitas universidades levaram a frente essas questões. A gente bateu que existe o PIBIC ensino médio e na nossa época a gente conseguiu um recurso para fazer PIBEX do ensino médio e várias outras universidades do país começaram a fazer por que se eu estou fazendo extensão, se o aluno do ensino médio tem que vir para a universidade fazer pesquisa por que nos quando estamos lá levando a extensão não podemos utilizar o aluno para promover essa divulgação. São os agentes comunitários. Eu sai com uma sensação de iniciar o processo que deve ser continuado.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas para as ações.**

E – Financiamento sempre é uma barreira. Financiamento a gente não tem nacionalmente. As agências financiadoras não financiam a extensão, já financiaram no passado. A gente não vê a FUNDECT, por exemplo, financiando as ações da extensão. Segundo o docente compreender que é contratado, ele passou no concurso público para fazer ensino, pesquisa e extensão. A universidade não é uma agência de pesquisa. Ele não pode ser só pesquisador, como ele não pode não querer dar aula por que está na pós-graduação. Ele tem que fazer. Ah não sei fazer! Então faça cursos, se capacite, porque vai ter que fazer, vai ter que integrar ensino pesquisa e extensão. E isso traz outro problema, o professor que integra o tripé e coloca a extensão ele não é valorizado por isso. A gente tem a valorização do professor que pública numa *quális* a internacional, valor de impacto x. mas a você se quer tem financiamento para publicar um artigo numa revista de extensão que vai cobrar pelo menos cinco mil reais, pelo menos, internacional. A gente em vidas paralelas, a gente faz a extensão mas a gente tem que manter a pesquisa senão a gente não consegue publicar nossos artigos, sendo que tudo isso tinha que estar integrado. Uma coisa que eu não falei, a gente tentou fazer um edital integrado com a pró-reitoria de pós-graduação, a gente conseguiu soltar um ou no máximo dois mas com recursos da extensão. Para o pesquisador realizar sua pesquisa e tinha que caracterizar como isso ia ser passado pela sociedade. Eu acho que falta o docente da universidade pública entender qual é o papel dele dentro desse tripé e capacitação, saber fazer extensão. A maioria não sabe que o que eles fazem é extensão. Eles tem um preconceito com a palavra extensão, porque ela não é valorizada, não tem bonificação na minha carreira e a extensão demanda tempo.

**P – o idioma estrangeiro é uma dificuldade grande?**

E – na extensão ainda não porque a gente não tem a internacionalização. Acho que se a gente fosse começar a testar a internacionalização seria com os países do sul, com essa parceria do polo sul-sul, América Latina, argentina, onde a extensão é muito forte nos moldes de hoje, mas obviamente o inglês é necessário, tanto que um vídeo que a gente fez de projetos tinha legenda em inglês em baixo. Se você quer financiamento externo, né, tem que saber pedir.

**P – Como você avalia o papel do MEC, da CAPES, da FUNDECT, do CNPQ, ou de outros órgão de fomento na internacionalização da universidade.**

E – Muito fraco. Recentemente que a gente teve lugar para colocar projetos de extensão no *lattes*. Parte daí para ver. Por exemplo, nada do que a gente faz na extensão conta na pontuação do PIBIC. Eu faço muita coisa mas se eu não tiver meus artigos publicados eu não consigo pontuação.

**P – Como você avalia o papel dos acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**



E – No caso da extensão ainda não abre portas, porque o próprio DRI tem que entender que a extensão é um potencial em conjunto com a pesquisa para a internacionalização. Capacitar as pessoas do DRI no sentido de vincular, não todas, mas se faz um estudo um diagnóstico baseado nos seus acordos de cooperação, vê o que aquela universidade e país tem interesse, faz um portfólio decente e interage, e assim vende, vende no bom sentido mas estabelece critérios: eu tenho isso para te oferecer, o que você tem para me oferecer?

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Eu acho que tem resistência de docente que não se entendem ou se percebem capazes de internacionalizar, ou de estar no processo de internacionalização, então eles não querem nem discutir isso. Eu acho que tem resistências por parte dos gestores em incluir a extensão nesse processo e acho que tem resistência da pró-reitoria. E assim nem estou nominando, eu acho que foi em todas as gestões do pesquisador. Ele não entende esse processo e por consequência o DRI acaba focando na graduação e na pós-graduação e esquecendo que a extensão pode agir de forma transversal impulsionando esse processo.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – Em primeiro lugar a gente está em um território, uma localização ímpar, onde nos estamos com a segunda maior aldeia indígena urbana do país, onde nos estamos numa região fronteiriça com uma multiculturalidade, uma diversidade em todas as áreas do conhecimento. Nos temos uma universidade, um ponto positivo é a gente não ter muitos campos, não ser espalhada é uma potencialidade, é um estímulo e a diversidade de temas que a gente trabalha. A gente tem muito pesquisador professor bom aqui. Eu tenho a facilidade de ter trabalhado com pessoas muito boas, com pessoas da área administrativa e que sabe os caminhos de onde a gente tem que chegar. Isso não é função do professor fazer e se você souber fazer uma boa equipe nos temos corpo técnico, servidores administrativos quanto docentes com potencialidades em diversas áreas do conhecimento.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Eu acho que são todas possíveis, necessárias. Fazer projetos em parceria com outros países, se não temos experiência, começa com o Paraguai, está aqui do lado! Simples assim, começa com a Bolívia, vamos ver como é que faz. Essas parcerias acabam naturalmente desenvolvendo as outras potencialidades.

**P – Cooperação com outras universidades locais, UEMS, UFMS para se criar uma rede local para a atratividade internacional ser maior?**

E – Não! Já existe. A gente já tem uma rede de extensão que a gente promove evento de tempo em tempo do centro-oeste. Acho que tem muito trabalho de casa ainda para fazer mas não existe concorrência, não vejo dessa forma, acho que as universidades se complementam.

**P – Compartilhar espaços com o exterior?**

E – Perfeito, concordo plenamente, eu acho que inclusive trocando experiências sobre uma temática.

**Uniformização do currículo em relação a outros países foco?**

E – Eu vejo positivamente, mas assim tem que elencar antes a potencialidades. Muito planejamento ver que tá disponível para fazer isso. Tem que ser gradativo, senão você assusta.

**P – Cadastro de projeto internacionais.**

E – Eu penso que a universidade tinha que ter, não uma pró-reitoria, mas como é o DRI um escritório só de captação de recursos e divulgação da ciência e da extensão. Tem que ser essa equipe só te que fazer isso, como é que a minha extensão e a minha pesquisa faz parceria internacional.

**P – Estabelecimento de indicadores?**

E – Eu que tem que ter, tem que ter mensuração de tudo. Se não sabe o que tá acontecendo como é que vai fortalecer. As pessoas têm muito medo de mensurar indicadores, vai ser mais produtivo, menos produtivo. Mas se você não mensurar, se não mostrar por A mais B que tem que investir, por exemplo mais na extensão, porque tem tantos mais x professores com potencialidade ali, como você mede? Tem que ter indicadores. Eu sou super a favor.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E – Eu acho superpositivo e valeu muito a pena e ampliou nossos olhares, porém dependendo do público alvo que você está trabalhando não funciona. Se você tiver trabalhando com comunidades vulneráveis ou com agricultores iletrados, não funciona. Eles precisam que a gente esteja presencialmente.

**P – Ofertar disciplinas online atrativas em inglês?**

E – Superpositivo.

**P – Teria algum problema?**

E – Internet, em primeiro lugar e em segundo lugar esse professor que é diferenciado ou esse técnico ele tem que ser mais valorizado. Eu não me conformo que um professor que só vai lá, dá sua aula e não tem projetos de extensão, não participa de atividades administrativa, não faz pesquisa, ganhar o mesmo salário que eu. Ele até poderia ganhar, mas eu tinha que ganhar um pouco mais.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia Barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – Eu acredito que sim!

**P – Implementar requisitos de proficiência e língua estrangeira para o ingresso ou contratação de docentes.**

E – É complicado, como é que você vai ter uma pessoa que internacionaliza, vai viajar e não fala inglês. Eu cavei várias oportunidades. Não pode ser usado como penalização mas valorização.

**P – Português como língua para estrangeiros?**

E – É legal. Eu acho superimportante ainda mais com essa quantidade de imigração, venezuelanos, haitianos.

**P – Sinalização em outras línguas?**

E – Eu acho que é necessário sim, principalmente site, pois a gente recebe alunos estrangeiro e temos alunos que falam o guarani.

**P – A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar as oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?**

E – Eu acho que a gente tem que aproveitar estrategicamente os termos de cooperação que já existem, senão a gente perde tempo. E Segundo a América Latina para o contexto da extensão seria o ideal para a gente inciar. E a língua mais tranquila para o pessoal não ficar com muito medo.

### ENTREVISTA COM GESTOR 3

Entrevista à distância realizada em 11 de maio de 2022

Identificação: Entrevistado 7

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – O que me vem é o seguinte: Uma troca de conhecimento entre os membros que compõem a universidade, não só a questão de estudantes mas os docentes também e técnicos também que isso é muito importante e essa troca de conhecimento sim para todos os atores dentro das universidades, incluindo os técnicos. Tanto para aprimorar a tecnologia que existe dentro da universidade, a troca de conhecimento científico, dentro da área de educação, extensão. E também acho muito importante também, pela minha própria experiência, a troca de conhecimento de gestão entre instituições, as questões burocráticas, metodologias que existem para fazer com que as coisas andem mais rápido.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Renan, eu diria que hoje, ainda é muito pouco, porque se for pensar no sentido da internacionalização e o que ela abrange, a universidade não faz internacionalização de hipótese alguma. O que existem são ações isoladas entre alguns professores pesquisadores e estudantes que interagem em grupos de pesquisas internacionais que fazem essas mobilidades temporárias por um mês, uma semana inclusive por uso de recursos de projetos de pesquisa e não através da instituição, pois não existe esse recurso dentro da universidade. Mencionando exemplo prático: Na gestão antiga, a reitora tinha solicitado para que fizessem, não um projeto, mas um modelo para que se fizesse a internacionalização dentro da universidade. Eu fiz isso junto a outro colega, entregamos todo o projeto incluindo sua abrangência. Depois, na nova gestão foi a mesma coisa. Depois avançou um pouco para os conselhos, acredito que para o conselho tipo um regimento. Está na reitoria para propor a internacionalização da universidade. Mas acaba que pelo conflito de interesses não andou, mas está tudo desenhado. Eu não vejo nenhum tipo de internacionalização dentro da universidade hoje. A questão dos acadêmicos hoje em projetos de pesquisa é incipiente.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – Não, nenhuma. Dependendo da gestão não há interesse algum em mexer com essa questão de internacionalização dentro da universidade.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização?**

E – Em uma escala, de um a dez, eu diria talvez 2. Nós já tentamos fazer uma solicitação de mais recursos junto a reitoria para aumentar a mobilidade acadêmica. Nós temos muitos alunos interessados. Tanto para fazer o “*Incomming*”, “*Out going*”, mas a universidade precisa de recursos para isso. Ano passado foi pedido um recurso de 200mil reais, mas não temos recursos. Em fevereiro de 2020, fui para *Washington* justamente para tratar dessas questões. Temos muitas possibilidades, fiz muitos contatos. Várias universidades do mundo inteiro e que inclusive gostariam de mandar alunos, mas teríamos que ter uma contra partida. Teríamos que ter bolsas para discentes, docentes e técnicos, mas não existe essa contrapartida do lado da universidade e não se vê essa possibilidade. Então é bem complexa a situação.

**P – Qual foi o papel de sua pró-reitoria na internacionalização da universidade? Quais ações foram desenvolvidas?**

E – Hoje, o DRI tem o papel burocrático. Simplesmente faz o trâmite necessário para a internacionalização, pois é isso que está no regimento. Tem o BRAFRAG, BRACOL e BRAMEX. Que é pra enviar alunos para o exterior e também receber alunos. É isso o que se faz na prática. Os acordos internacionais que ocorre muito em função da demanda de pesquisadores, professores ou técnicos que ocorre na função da demanda quando se deseja fazer trabalho para essas universidades em específico, por isso se fazem esses acordos. A questão das tradições dos documentos em específico se dá através da nossa tradutora e também fazemos a divulgação via *Instagram*, *Facebook* de oportunidades de estudos lá fora. O que aparecer em questão de oportunidades de estudo lá fora, de bolsas, nós divulgamos. Usamos também os serviços de divulgação da universidade para fazer isso. Se procura esporadicamente divulgar isso em salas de aula, reunião. A função acredito que deveria ser bem maior a gente não atua nada em pós-graduação, o que acho um absurdo, atuação é restrita ao nível da graduação. Acredito que deveria atuar em todos os níveis. Mas isso é em questão regimental, algo que acredito que deveria ser alterado.

**P – Acha que o DRI deveria trabalhar na prospecção, captação e elaboração do desenvolvimento de acordos coordenado com outras pró-reitorias?**

E – Boa pergunta. Não adianta partir do DRI querer fazer novos acordos. Não vejo como uma função do escritório. A função do escritório é apenas gerir de acordo com novas demandas. Não há como o DRI realizar a prospecção de acordo com a variedades de áreas que existem.

**P – Talvez o DRI poderia ser um membro de um comitê de gestão?**

E – Isso! Pensando em pós-graduação, eu penso que teria que partir muito mais da pró-reitoria, que possui muito mais conhecimento e “*Know How*” do que do DRI. Como vou prospectar novas possibilidades para a química, engenharia, medicina? Não sei nem quem buscar. Precisa de grupos de pesquisa dentro da universidade para que façam a prospecção e o DRI faria a amarração do acordo. Temos hoje muito trabalho dentro de pesquisa com acordos internacionais não oficializados. Isso não passa pelo DRI e diria que nem pela pró-reitoria. Cada um cuida da sua vida. A única coisa que se faz é colocar o nome da universidade para sinalizar que estamos vinculados a ela. Infelizmente não temos nenhum apoio por parte da universidade para isso nenhum, nenhum, nenhum.

**P – É necessário uma mudança de visão dentro da universidade para entendimento de importância e criação de grupos?**

E – Sim, tem que vir lá de cima, não adiante vir de outro lugar. Isso está internalizado dentro de um reitor ou vice-reitor, ou isso não acontecerá.

**P – Qual foi o papel de sua pró-reitoria na internacionalização da universidade? Quais ações foram desenvolvidas?**

E – Eu acho que esses acordos principais nos já temos (BRAMEX, BRACOL, etc.). São as principais ações. Tem outras ações de gestores levantados outros como PONCHO, que foi importante, via DRI. Ações que poderiam ser feitas e não foram por causa da pandemia que ficamos praticamente 2 anos parados. Agora que estamos retomando alguma coisa muito lentamente.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento dessas ações?**

E – Em termos de acordo de demanda internacional são os professores, ou quando vem alguma coisa via e-mail de alguma universidade de fora solicitando algum acordo. Então nós documentamos, se houver interesse dentro da universidade para fazer essa parceria. E chega muita coisa pra nós de ofertas externas de bolsas, oportunidades de universidades do mundo todo e nós encaminhamos para as faculdades específicas ou de forma geral. Em se tratando de algum esforço interno vindo da universidade, nenhum. Tentei por 3 vezes contatar todos professores dentro da universidade para saber o que eles fazem questão de internacionalização: quais grupos, países ou o que poderíamos ajudar e contribuir. Minha ideia era fazer algo que nem faz parte do DRI, mas eu queria a partir dessas informações, tentar em idas ao exterior, realizar contatos com grupos de pesquisas no exterior. Por exemplo: Temos em média 34, 35 grupos na pesquisa dentro da universidade e obtive resposta apenas de 4 grupos de professores do agro negócio. Estou como chefe do DRI há 2 anos. Minha percepção é que me parece que os docentes têm o DRI tem um órgão de muito pouca valia. É como se o DRI estivesse desacreditado em função de gestões passadas. Entendo os dois lados, mas hoje, o orçamento do DRI é de 38mil reais por ano, que é gasto apenas em bolsas, que correspondem há 8 alunos. Não há recursos. Poderíamos fazer muito mais coisas, mas muitas ações requer recursos, para as outras fazemos o que é possível.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

E – Agora faz praticamente um mês que formamos um novo conselho consultivo no DRI, isso significa que é necessário pelo menos um membro representante de cada faculdade, um membro do dce e um membro dos técnicos. Agora finalizamos, já saiu a publicação. Nem todas as faculdades responderam, nem todas nomearam um representante. O dce não enviou nenhum representante e os técnicos também não enviaram nenhum representante e mesmo assim exigem ações. Todos precisam participar, a universidade é de todos. Temos muitos alunos interessados, ontem mesmo teve um que queria ir para a França, mas o edital já havia sido encerrado. Teríamos que ter um meio mais eficiente de difusão, mas não sei o que mais fazer para atingir. Isso é deficiente dentro da universidade. Isso não é deficiência somente do DRI, mas sim como um todo. Aqui trabalho muito pesquisa, mas não sabemos o que nossos colegas fazem aqui dentro em termos de pesquisa.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas para as ações.**

E – Escassez de recurso financeiro, pois precisamos ter bolsas, pois poderíamos estar nos comunicando com muitas outras universidades. Temos o GCUB, que centraliza as instituições conveniadas, como muitas no exterior que querem saber quantas bolsas da graduação, mestrado, doutorado serão oferecidas, para realizar trocas entre estudantes do mundo todo, e não participamos disso como a USP, UFRJ, UFRS, UFPR. Em eventos como esse preciso me manter calado, pois não fazemos nada. Consigo recursos via projetos internacionais, mas não é função do DRI, são os professores.

**P – Como você avalia o papel do MEC, da CAPES, da FUNDECT, do CNPQ, ou de outros órgão de fomento na internacionalização da universidade.**

E – Qualquer um desses citados realizam seu papel. Há muitas oportunidades, nosso problema é o que já disse, a internacionalização não está internalizada, nem nunca esteve. Enquanto os gestores, se falando de reitor e vice não estiverem internalizados, ela não vai acontecer. Estamos perdendo muitas oportunidades para

projetar a universidade a nível nacional e internacional com excelentes pesquisadores com professores de renome nacional e internacional. Não perdemos nada para nenhum outro lugar do mundo, mas não conseguimos realizar a projeção através dos professores porque não há incentivo da universidade. Não há incentivo, empenho nem interesse por parte da universidade. Vai perder muito por falta de visão dos gestores, o quão importante é, principalmente hoje que se faz necessária a internacionalização de uma universidade. Ao não dar prioridade para isso estamos indo ao caminho contrário, de autodestruição da universidade

P – Como você avalia o papel dos acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?

E – Fundamentais! São através deles que se fazem a interação. Só estão ocorrendo por demanda específica de professores dentro da universidade. Não ficamos sabendo. São esses acordos que poderão nos levar para termos renome dentro meio acadêmico-científico como organização. Lastimo isso.

P – **O acordo abre porta, mas a universidade não incentiva as pessoas a passarem?**

E – Sim, volto a afirmar, ou isso acontece de cima para baixo, ou então não acontecerá. A internacionalização poderia até mesmo trazer recursos financeiros através dos projetos

P – **Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Sim, na minha percepção. Tem grupos fortes dentro da universidade que participam inclusive do conselho que são contrárias a internacionalização que afirmam que a universidade precisa se preocupar com questões locais e regionais. E tentam inviabilizar e diria até sendo algo mais delicado, mas infelizmente temos brigas ideológicas dentro da universidade, sendo um dos maiores empecilhos dentro da universidade. Esquecem que temos que lutar pela educação, extensão e cultura independente de quem esteja como gestor na universidade, mas isso não acontece. Por isso, a cada 4 anos temos muitas mudanças de gestores e muitos projetos permanecem sem continuação por diferenças ideológicas, não deixando as coisas acontecerem, sendo uma versão muito medíocre do que uma universidade deveria ser.

P – **Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – Urgentemente terem na cabeça que a cobrança é fundamental, ter a clareza. Isso é uma visão estratégica da universidade. Queremos ser uma universidade de fundo de quintal? Veja quantas universidades federais temos? Olha o local onde estamos inseridos economicamente. Estamos no miolo do agronegócio brasileiro que é um dos maiores setores existentes no Brasil e um dos que mais contribuem para o PIB no país. Eramos para sermos uma universidade com excelência na área, mas não somos por estarmos dando prioridade para outras coisas. Tínhamos que ser referência brasileira em todas as faculdades brasileiras com viés no agronegócio.

P – **Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – Publicações em inglês nós temos em pós-graduação. Publicamos nas melhores revistas do mundo, de alto impacto. Em relação a *workshops* cai em relação ao que já comentamos antes. De forma individual, por conta de cada um, mas não temos apoio da universidade pra isso. Grupos temos poucos, mas existem. Temos um grande problema dentro da universidade que é a questão da língua estrangeira, o seria aceitável em nível de graduação, mas esse é um grande problema em nível de docentes pesquisadores. A língua é uma grande barreira. Por exemplo: Nós(setor de agronomia) temos oportunidade de enviar tanto docente quanto discente para a melhor universidade do mundo pelo 8º ano consecutivo na área do agro negócio, com uma, duas vagas. Não conseguimos docente, pois ele não tem domínio da língua inglesa. Entrei em contato com outros programas de pós-graduação que poderiam ter interesse (FCA, engenharia, etc.) Não temos professores que dominem a língua. Tivemos outra ação através do DRI de realizar um curso intensivo de 4, 5 meses para docentes e técnicos que tivessem interesse em ir pro exterior, na língua inglesa, mas aí esbarramos em outro problema, não conseguimos professores interessados para ministrar os cursos. Teria que ser alguém com proficiência pelo TOEFL, por exemplo. Tivemos outros professores interessados, mas não eram da universidade, então não teríamos condições de contratar. É tudo muito burocrático.

**P – A criação de uma rede com UFMS, UEMS, seria interessante? Ou as universidades concorrem entre si?**

E – Não ocorre concorrência, inclusive isso já existe, a exemplo do GCUB (?) que centraliza várias universidades do Brasil, mas para isso precisa ter interesse da gestão.

**P – Nosso currículo disciplinar deveria ter uma uniformização? Ou seria atrativo?**

E – Sem dúvida! Temos muita demanda, principalmente após a pandemia na oferta de disciplinas em inglês na graduação e pós-graduação. Tem e muita! Somos o único programa de graduação no agronegócio que oferece uma disciplina em inglês. Tem demanda para todas. Mas não há quem fale inglês.

**P – Implantar indicadores para se ter uma ideia da internacionalização?**

E – Não, não temos internacionalização, vai medir o que?

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E – A oferta da disciplina online é válida e nem precisa ser só em inglês, poderia ser em espanhol, francês. Mas é no sentido bem básico da internacionalização, pelo menos na minha experiência, a internacionalização não se limita somente a isso, deve ir além das disciplinas. O convívio com a cultura local, como funcionam as coisas em outro país. Precisa de vivência. É isso que aumenta a capacidade de discernimento sobre muitas coisas que acontecem no seu país e nos países dos outros, ampliando as bases do conhecimento. Cursar a disciplina é o de menos. A internacionalização é física. Disponibilidade online já temos, é possível coletar informações através do Google. A participação lá fora é o que conta, e com isso poder trazer *know-how* e possibilidades.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia Barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – Durante ou um pouco antes da pandemia, eu consegui uma parceria com uma empresa israelense de desenvolver um software para aprender inglês, e consegui



2mil acessos gratuitos para usar o aplicativo durante 3 ou 4 meses, enviamos para todos os alunos e docentes e professores da universidade, tivemos meia dúzia de interessados. Isso te responde

**P – O que acha da universidade implementar proficiência em línguas estrangeiras para o ingresso na universidade ou como forma de retribuição?**

E – O centro de línguas realiza um trabalho maravilhoso. Já faz 2 anos que deixamos tudo pronto para que seja realizado as provas de proficiência. É necessário o deslocamento para realizar uma prova muito simples. A universidade não fornece isso para os alunos. Como é possível isso acontecer dentro de uma instituição que possui um centro de línguas dentro da universidade? Isso esbarra em questões burocráticas. Não tem fundamento. Precisa fazer essa prova duas vezes por ano e não conseguimos fazer isso. Isso é outra coisa que precisa vir de cima

**P – Site dos programas?**

E – É importante, mas encontramos sites desatualizados. A universidade não precisaria de um site bilíngue. Como uma pessoa que não sabe português chegaria na ementa das disciplinas? Deveria ser 100% em português e inglês, com um visual amigável e com boa usabilidade.

**P – Ementas em outras línguas é importante?**

E – Não adianta fazer isso se a disciplina não for ministrada na língua estrangeira.

**P – Placas de sinalização?**

E – Como um visitante ou passageiro dá uma outra conotação uma placa bilíngue. Se falando de professores, alunos e técnicos, todos se sentiriam valorizados. Isso contribuiria positivamente

**P – Curso de português?**

E – Ajudaria bastante

**P – A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar as oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?**

E – Que boa pergunta! Ao pensar em América Latina, seríamos referências, temos que buscar em instituições internacionais que sejam referências para que também possamos crescer. Temos que deixar de sermos ingênuos, sair do sonho e utopia. Precisamos interagir com as melhores universidades do mundo, com as melhores empresas, senão não sairemos do lugar. Estou aqui há dez anos, e digo que por minha posição política, já me olham diferente. Somos muito malvistas e é uma pena. Já estamos marcados. Isso vai matar a universidade, inclusive podem fechar cursos e até mesmo a própria universidade por grupos que querem posicionar que a universidade não tem que participar do capitalismo. Se autossustentar sem apoio.

## ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 5

Entrevista presencial realizada em 18 de maio de 2022

Identificação: Entrevistado 8

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – A Internacionalização do ensino superior é um valor universal para formação para o conhecimento, além de ser uma tendência, se oferecer novas experiências internacionais para os cidadãos. Acho que é um dever das universidades por meio da gestão de um sistema de cooperação porque sempre vai ser um sistema de cooperação quando você pensa em internacionalização nos estamos em um determinado etos de negociação. Nos estamos na Universidade Federal da Grande Dourados, no centro-oeste brasileiro, um lugar na faixa de fronteira. Você tem todo um sistema de leis que regem as universidades só que, para você institucionalizar qualquer programa com outra universidade fora do nosso país, você precisa pensar numa cooperação? Qual é a contra partida. Dento dos processos cooperativos sempre tem um edital de uma universidade irma, cooperada, vai oferecer x coisas. E nos? Vamos oferecer o que em contra partida. Sempre na minha concepção precisa ser um sistema cooperado. Para isso nos precisamos de verbas! A gente esbarra na grande questão que são as verbas. Porque o sistema de extensão, estender alguma coisa, estende o ensino a pesquisa para a comunidade. Você pode fazer isso online. Ah eu estendo meus conhecimentos e consigo atingir alunos que estão no exterior. No entanto, é só isso? Não. Eu acredito que dentro da internacionalização precisa ter essa contra partida. Vamos entrar num programa na Espanha ou com o Paraguai, mas e aí? O que as universidades vão fazer nesse sistema? Eu acredito que é muito interessante ter uma ajuda para nossos alunos poderem fazer disciplinas nas outras universidades, que a gente possa desenvolver ações conjuntas entre as universidades, eventos, por exemplo, bipartirdes que gente possa receber tanto professores quanto alunos nas universidades e para isso tudo tem que ter verba. E não é só uma questão de gestão. Hoje está muito difícil o governo vai diminuindo cada vez mais as verbas para a gente sobreviver com muito pouco. Acho que tem que ter um programa de governo que venha não só local, mas nacional. O MEC tem que nos permitir dentro do nosso orçamento poder transitar com programas que estenda nossa universidade inclusive internacionalmente. Nos o Mato Grosso do sul tem fronteira com o Paraguai e com a Bolívia e num primeiro momento a gente tem que expandir para isso, depois procurar parceiros mais longínquos.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Acredito! Acredito que traz benefícios de forma geral. Olha só, se a gente consegue pensar um programa de internacionalização que a gente tenha professores aqui, o professor de fora vai participar de grupos de pesquisa, de programas de extensão, ele pode estar atuando dividindo disciplinas. Que rico que seria, ter uma convivência com línguas, a gente faz divisão com países que falam espanhol, acho q essa vivência em língua espanhola é muito importante. Seria uma experiência ímpar nesse tipo de coisa, mas são coisas que precisam ter demanda e serem pressionadas para a gente ter recursos para isso. Para a gente receber essas pessoas que podem trabalhar com a gente no centro de formação, dando minicursos, tendo uma vivência e essa parceria.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

E – É, eu acho que de forma embrionária temos sim! A gente teve o PDI e eu fui uma pessoa que defendeu que a internacionalização também passa nos processos extensionistas. Porque eu acredito muito no alcance da extensão. A gente pode fazer várias coisas com a extensão, alguma coisa no âmbito das tecnologias sociais eu acho muito possível, mesmo com contingente de recursos mínimos. A agora eu acho que tem que ter ações específicas pensadas para isso. Então, eu acho que tem como a gente fazer ações e envolver os países-irmãos e nesse processo pensar a internacionalização também para a extensão.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização da universidade?**

E – Está em estado embrionário. Nos não temos ainda um, digamos, programa mesmo a Universidade Federal da Grande Dourados vai internacionalizar assim, assim, e assim. A gente não tem uma comissão pensando isso. São tantas outras coisas tão prementes que a gente precisa pensar por conta do orçamento que isso acaba ficando secundário. Não deveria. A gente que está na gestão sabe o que é o dia a dia quando não se tem recursos.

**P – Qual é o papel de sua Pró-Reitoria na internacionalização? Quais ações já foram desenvolvidas?**

E – É claro que é um conjunto de questões. A gente sabe que a gente tem vários acordos de cooperação e a maioria dos acordos estão no âmbito da pesquisa, são pesquisadores que buscaram por causa do pós-doutorado e por “n” aspectos. Eu acredito muito no papel da extensão, pois pense comigo, mesmo que vocês esteja fazendo um acordo de cooperação preocupado com a pesquisa, você está estendendo a universidade? Para mim isso tem tudo a ver com a extensão. A gente não deveria pensar dissociado a pesquisa e a extensão. A extensão deveria ser um elemento ativo no processo de internacionalização.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento destas ações?**

E – são motivações pessoais o âmbito de desenvolver a extensão e a pesquisa. É claro que já conhecedora de um programa que para mim ainda é muito insípido a internacionalização. Já fui coordenadora de um projeto no escopo da fronteira. Eu acho que é muito importante com esses dois países Bolívia e Paraguai. Tem escola em Ponta Porã que 92% das crianças nas escolas são Paraguias. Como você não vai trabalhar e dar uma assessoria para as escolas do município pensando nessa realidade. Não tem como, nos somos a melhor universidade do Mato Grosso do sul, não tem como fugir disso. A gente tem um problema tão grande hoje, pós-pandêmico, na educação brasileira e com a educação de fronteira isso duplica, pelas questões de línguas. Isso é o que? É uma coisa que a gente vai ter que trabalhar com a realidade do país vizinho. Então passa por um processo sim de internacionalizar ações e que tipo de ação? Não é simplesmente ação de pesquisa. Ah! Mas é um grande nicho pra pesquisa. É! É ação extensionista mesmo.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

E – Eu vou ser bem sincera. A gente não tem uma ação como uma ação específica de internacionalização, atendendo um programa, até porque não existe ainda que eu saiba um programa do governo federal que a gente possa fazer adesão a ele e não existe um programa específico dentro da nossa universidade que a gente possa falar

isso é um programa específico de extensão internacional. O que existe são ações que são ações esparsas, digamos assim que podem também atender a isso. Até acredito que precisa existir mas ainda é embrionário. E as ações que tem, minhas no caso, são ações minhas mesmas de pesquisador e de pessoa apaixonada por fronteira.

Na extensão, estou pensando inclusive como depois desta demanda levantada como ajudar esse município onde a gente tem um projeto grande que é o centro de desenvolvimento regional rural e a gente começou outras ações ali no município, inclusive estamos propondo uma ação que se chama Saúde de Ponta, em que os estudantes de medicina vão atuar no município de Ponta Porã e aí podemos inclusive ter ajuda dos estudantes brasileiros que fazem medicina no país vizinho. É um projeto novo que a gente apresentou para o prefeito de Ponta Porã. Agora não é uma coisa volta para a internacionalização, pode também atender mas não é voltado para isso.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

E – São inúmeras. Quando você tem muitos problemas, determinadas coisas ficam para segundo plano. Eu acho que a gente passa por várias dificuldades no nosso país. A maior barreira seria uma barreira econômica. Depois vem uma barreira mesmo que é a diplomacia internacional que eu acho que tem que ter uma atuação maior do governo brasileiro para as regiões de fronteiras e para os processos de internacionalização no âmbito da diplomacia mesmo. Cada país é um país, tem uma política, tem uma forma de estabelecer. E no âmbito internacional como um todo, na nossa relação com várias universidades do mundo, eu acho que a preocupação dos nossos profissionais só com a pesquisa. Eu já disse as coisas precisam ser integradas. Quando se faz um plano de acordo de cooperação com outra universidade que não brasileira, tem que se pensar também nas atividades extensionistas. Acho que temos que para de pensar que pesquisa é dissociada da extensão e a extensão dissociada da pesquisa. A partir do momento em que agente tiver uma cultura em que se pense e se valorize mais a extensão talvez isso ajude na construção disso de fato. Mas é uma barreira de valorização da pesquisa em detrimento da extensão.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – como já disse só vou realmente fortalecer o que já disse. Eu acho que tem que ter programas específicos, editais específicos e verbas específicas para isso. Vindo tanto do MEC quanto da CAPES, do CNPQ e da FUNDECT porque eu acho que um país com a localização que a gente tem, como o Brasil que faz fronteira com vários outros países da América Latina, um estado como Mato Grosso do Sul que faz fronteira com outros países aqui da América Latina também e uma fronteira seca, uma fronteira quase que gêmea Então eu acho que tem que ter programas específicos, uma preocupação, uma política tanto nacional quanto estadual para esse processo.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade, firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

E – Acho que é importante você ter a oportunidade, mesmo com verba própria do profissional de estar em outra universidade. Enfim, eu acho muito importante, eu acho que dentro do processo de internacionalização começa por aí mesmo, acordo

de cooperação e ainda acho que eles poderiam ter uma discussão maior dentro dos conselhos das universidades para que eles não ficassem só dentro dos processos de pesquisa, mas que pudessem ser realmente acordos mais amplos que pudessem envolver a extensão de forma mais efetiva.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

E – Eu acho que não tem resistência, eu acho que pelo contrário e esse é uma política que começou embrionária no nosso país que é muito bem-vinda e necessária. Então eu não vejo resistência nem dos pares nem da gestão. A única resistência que se coloca é uma resistência financeira. Porque que a gente resiste, porque a gente não tem dinheiro. Não tem como a gente prever bolsas para os alunos, bolsas para os professores, auxílio viagem eu não vejo.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

E – Eu acho que o grande fator de estímulo é a nossa localização geografia que levanta inclusive demandas para a nossa universidade que está num estado fronteiriço.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

E – todas! Eu acho tudo muito necessário e que venha a colaborar. Só pra você tem ideia a gente tem investimento da União Europeia. Tem professora que conseguiu comprar equipamento de três milhões de reais para utilizar em pesquisa do pequi, em pesquisa das frutas do cerrado para de repente essa professora vai tentar tirar essências para perfumes, para cremes. Como ela vai publicar isso? Em inglês. E a gente tem dentro da universidade, editais para publicação. A universidade tem esse apoio para a pesquisa, ainda não tem para a extensão, porque não tem verbas, a gente tem a verba para fazer edital grande que sai sempre em agosto. Acho que tudo que você coloca aqui, cadastro de contatos internacionais, as publicações internacionais acho que é supernecessário. Agora quanto a captação de financiamento a gente já tem isso. Não temos um pró-reitoria específica voltada para isso, porque a gente nem tem pessoal dentro das pró-reitorias para fazer isso, mas os nossos professores captam recursos. Eu acho que a universidade podia ter um setor específico de captação de recursos e não podia ser um setor com cargo de confiança. Tinha que ser um setor que a pessoa vai por perfil. Porque para você captar recursos não só por editais, você precisa de uma pessoa que tenha uma boa articulação de relações-públicas, um bom discurso, que conhece a universidade, apresente os projetos para captar recursos e que seja uma ligação, uma intermediação entre os professores, esses profissionais que são os responsáveis pelos projetos e o recursos.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

E – Primeiro vamos falar dessa questão do trabalho remoto em casa. Eu acho um absurdo a gente trabalhar em casas sem ter uma contrapartida do governo federal. Nos estamos usando o nosso computador, a nossa internet nos estamos trabalhando muito mais do que muito mais se deveria trabalhar. O meu computador foi tão usado nesse período que queimou quatro teclas. E quem teve que comprar um computador novo? Eu! Com o meu salário de funcionaria pública. O governo

federal não me propiciou nenhuma ajuda de custo. Os cursos virtuais eles precisam ser pela plataforma EaD da universidade para ficar institucionalizado que a gente em cursos oficiais dentro da universidade para isso. E no processo de internacionalização nada melhor do que você utilizar os caminhos que a universidade te oportuniza. Podemos sim dai sim, acessar o *moodle* da universidade da casa da gente mas eu acho que deveria ter um programa de apoio para isso. Acho que é perfeito cursos virtuais de literatura e língua passa por ai, pelo intermeio do que é cultura. Eu acho que é perfeito. Acho que podemos ministrar disciplinas inclusive compartilhadas. Acho que é uma ideia muito legal mesmo. E acredito que deve haver, tem que haver inclusão digital e democracia digital. Porque senão, você estará sempre falando de uma elite no processo de internacionalização. E não podemos. Crianças que durante a pandemia não tinha internet e precisavam buscar o material impresso na escola. Então, tem que ter uma democracia digital, uma inclusão digital maior para que a gente possa internacionalizar, mas de forma humanística e de forma democrática.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia as barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

E – A gente tem programas realmente, a gente tem cursos de idiomas que são oferecidos pelo centro de formação. A gente tem um programa de apoio para nossos técnicos e a gente pode pensar em idiomas. Então, eu acho que as demandas podem provocar que tenhamos mais ou que esse projeto dentro do centro de formação seja ampliado é um dos nossos carros chefes a questão do idioma do centro de formação. Qual é a proficiência né? Eu acho que o espanhol deveria ser ensinado nas escolas e não o inglês.

**P – O site da universidade em língua estrangeira.**

E – é uma ideia linda, mas por que no momento utópica. Porque a gente não tem técnicos para isso.

**P – Para aclimatar, e a emissão de manuais e a sinalização da universidade em outras línguas?**

E – Sim a gente já tem até um programa na universidade que a gente pode fazer traduzir, isso é possível. Português para estrangeiros a gente tem, tá lindo a divulgação e está aberto as inscrições. E o português como língua a de afeto.

**P – A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?**

E – Não podemos perder as oportunidades já mais. No entanto, de acordo como eu já disse para você eu acho que nossa localização geográfica nos permite pensar primeiramente a América Latina. Então, se fosse um programa realmente institucionalizado na universidade a nossa prioridade tinha que ser América Latina e Caribe, por conta da América Central, quando eu falo isso é Colômbia, México e depois o resto do mundo. Até porque hoje está muito vigente os estudos pós-coloniais. Eu acho que pensando na questão inclusão, da pós-colonialidade eu acho que agente tem que pensar América Latina Primeiramente. Obviamente vai ter professores que não concordam comigo.

## ENTREVISTA COM PRÓ-REITOR 6

Entrevista à distância realizada em 18 de maio de 2022

**Identificação:** Entrevistado 9

Obs.: A pessoa entrevistada não julgou pertinente responder algumas perguntas.

**P – O que vem a sua cabeça quando se fala em internacionalização das universidades?**

E – Entendo por internacionalização das universidades as possibilidades que as mesmas oferecem aos estudantes de outros países de cursarem componentes curriculares em seus cursos e a possibilidade de seus acadêmicos irem estudar em universidades de outros países, proporcionando uma experiência de troca de conhecimento entre as duas partes.

**P – Você considera que a internacionalização traz benefícios para a universidade?**

E – Sim, pois a troca de experiências e a convivência com pessoas de outras culturas e costumes é enriquecedor.

**P – Você considera que há uma política de internacionalização na universidade?**

Nós temos o escritório, onde estão vinculados vários programas de mobilidades: Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG), Programa de Incentivo à Formação Científica de Estudantes de Cabo Verde, Angola e Moçambique (PFCM), Programa de Apadrinhamento Voluntário de Alunos Estrangeiros.

**P – O que você pode dizer sobre o estado da internacionalização da universidade?**

Essa questão me faz pensar que falta um engajamento entre os setores da universidade sobre esse tema, uma vez que, como o DRI não está vinculado à pró-reitoria, não saberei lhe responder sobre o estado da internacionalização.

**P – Qual é o papel de sua Pró-Reitoria na internacionalização? Quais ações já foram desenvolvidas?**

E – Já foi levantado algumas vezes a possibilidade de abriremos processo seletivo específico para imigrantes, mas existem algumas barreiras legais que acabam dificultando a ação. Um exemplo é que a maioria dos imigrantes não conseguem comprovar que concluíram o ensino médio, que é um documento exigido por lei para ingresso no ensino superior.

**P – Quais foram as motivações para o desenvolvimento destas ações?**

Sem resposta.

**P – Como foi a recepção destas ações pela comunidade acadêmica? Ocorreu divulgação e houve interessados?**

Sem resposta.

**P – Quais foram as barreiras e dificuldades encontradas?**

Sem resposta.

**P – Como você avalia o papel do MEC, CAPES, CNPQ e de outros órgãos na internacionalização da universidade?**

E – O DRI é o mais indicado para responder.

**P – Como você avalia o papel de acordos de cooperação da universidade firmados com outros países e instituições para o processo de internacionalização?**

E – O DRI é o mais indicado para responder.

**P – Você avalia que há resistências contrárias a internacionalização da universidade? Se sim, de que tipo?**

Sem resposta.

**P – Você considera que há fatores de estímulo ou facilitadores para a internacionalização?**

Sem resposta.

**P – Quais são as possibilidades ou os problemas para utilizar algumas ações do quadro abaixo para potencializar a internacionalização da universidade?**

Sem resposta.

**P – Utilizando a internet para uma internacionalização “em casa”, quais são as possibilidades ou os problemas para empregar algumas ações do quadro abaixo na universidade?**

Sem resposta.

**P – Considerando as ações abaixo, como você avalia as barreiras e possibilidades para a criação de uma política de idiomas na universidade?**

Sem resposta.

**P – A universidade deveria focar em uma região para a internacionalização ou deveria aproveitar oportunidades ocasionais? A América Latina seria uma boa escolha?**

Sem resposta.



## ENTREVISTA COM GRUPO FOCAL

Entrevista à distância realizada em 23 de maio de 2022

Identificação:

Aluno 1: Aluna da graduação em Relações Internacionais.

Aluno 2: Ex-aluno da graduação em Engenharia de Energia

Aluno 3: Egresso do Mestrado em Administração Pública

Aluno 4: Aluno do mestrado em Ciências da Saúde

Aluno 5: Aluno do Doutorado em Agronegócios

Técnico Administrativo 1: Servidor/técnico administrativo

Técnico Administrativo 2: Servidor/técnico administrativo

### **P – O que vocês compreendem sobre a internacionalização de uma universidade?**

Aluno 3 - É para mim a internacionalização da universidade seria a abertura da universidade para os estudantes do mundo, né? E também a abertura do mundo para os estudantes da Universidade. Seria a firmação de parcerias com outras instituições para que os alunos da universidade fossem fazer intercâmbio da mesma forma, abrir as portas da universidade para que eles viessem de qualquer parte do mundo aí para fazer cursos aqui na universidade.

Aluno 2 – Então, eu acredito que seja essa oportunidade, né de você estar estudando fora concluído seu curso em outro país. Só que eu não sei se a universidade bancaria, né? Por ser federal, eu acredito que. Que ficaria por conta deles. Mas é isso mesmo para você ter oportunidade de estudar fora, concluir o seu curso até fazer uma pós-graduação, mestrado em outro país. E é isso, e é claro. Abrir as portas para novos estudantes.

Aluno 1 - Eu acho que todo mundo já falou o ideal que seria, mas acredito que a internacionalização seria basicamente a integração, né? de outras universidades do mundo, é falando tipo aqui para a gente mesmo, na universidade e não só as universidades, né, como cultura diferente, pessoas diferentes. Acredito que o principal seria isso de fato.

Técnico Administrativo 1 - Tá, é dentro da do contexto da pós-graduação, a internacionalização está relacionada à exatamente isso aí, de você estar.... Os alunos têm a oportunidade de fazer, por exemplo, o doutorado sanduíche, então eles iniciam o curso de doutorado na pelo programa aí eles têm a oportunidade de um determinado período lá do doutorado, abre-se um processo de como se fosse um processo seletivo esse aluno, ele pode estar estudando fora, inclusive com recurso da própria universidade tem uma bolsa específica para isso. Então ele tem um determinado período, se ele passar nas etapas ali de que são determinadas para selecionar esse determinado aluno. E aí, ele tanto em doutorado sanduíche, tem o pessoal que faz pós-doutorado também, as vezes fora, tem essa relação e a gente também, eu já vi no caso da pós, já teve casos de que veio uma aluna de fora como se fosse uma visitante, mas ela passou por ali pela pós era

uma mexicana e ela ficou por ali alguns dias, né? Interagiu com o pessoal do laboratório com o orientador, que tinha esse contato. E eu enfim, foi. Eu sei que de caso assim da graduação, também de alunos, eu lembro que tinha uma época que a universidade também tinha esse trabalho. Eu lembro que vim alunos de fora e ficava um período na universidade, só que daí eu não sei se também seria dessa forma essa questão da internacionalização?

Técnico Administrativo 2 - Nunca ouvi falar sobre isso, será que são parceria entre as universidades no qual o aluno pode fazer curso por meio de intercambio.

Aluno 4 - boa noite, é, eu tinha um pouco contato, mas o que eu consigo compreender sobre, eu acho que vai mais pra uma linha de oportunidades no sentido que hoje o mundo está tão seletivo para tudo e ter contratos em experiências fora da universidade, romper essas barreiras, é algo que acrescenta muito para a parte curricular Então eu vejo não só na parte da pesquisa, mas eu vejo que em outros âmbitos também esse processo facilita e garante que o aluno discente ele possa ter um diferencial lá na frente. Então eu acho que muito importante ter essas oportunidades e também ter conhecimento dessas oportunidades, porque, as vezes, elas existem, mas a gente não tem o conhecimento da onde elas estão. Porque Eu Acredito que tem muitas por aí, mas às vezes a gente não tem tanto conhecimento sobre.

Aluno 5 - Pronto, boa noite. Primeiramente, vocês me desculpem o atraso, então se eu falar alguma coisa repetida relevem, mas que eu entendo de internacionalização, na verdade, é são requisito que a universidade precisa ter para se inserir mais no âmbito global, porque os objetivos da internacionalização é que a universidade atinja patamares das universidades estrangeiras, né? Então, até os programas de pós-graduação, a CAPES, é um requisito da CAPES Da Capes que eles têm um determinado nível de internacionalização e para que eles aumentem as notas dele se mantenham abertos, precisam, é desse nível de internacionalização. Para abrir um doutorado, para que aumente a nota desse programa de pós-graduação, né? Então, internacionalização envolve diversas coisas, não só mobilidade, mas é o oferecimento de disciplinas estrangeiras, né? Vínculos contra as universidades. Todo tipo de parceria é bem abrangente.

### **P – Quais são as ações para a internacionalização na universidade que vocês têm conhecimento?**

Aluno 3 - É assim, a gente vê ações pontuais. É, por exemplo, os programas de pós-graduação eventualmente abrem oportunidades para que os alunos façam um intercâmbio em outros países, outros programas do exterior da mesma forma a gente vê alunos estrangeiros vindos para universidade. Agora eu não sei se existe alguma ação específica para fomentar isso. Eu acredito que sim. Eu Acredito que a universidade tenha cursos de idioma, porque é um dos principais requisitos, mas eu não tenho um conhecimento aprofundado disso.

Aluno 5- Na minha opinião, eu não vejo assim tanta ação da universidade na questão de internacionalização não. As bolsas disponíveis para ir para fora, não são dos programas e nem da universidade, é da CAPES ou do CNPQ, etc, ou outros meios de fomento, mas específica da universidade tem mais coisas direcionadas para graduação e aí tem algumas universidades que tem vínculo com a universidade e pode acontecer essa

parceria, mas acredito que são poucos alunos que vai. Para receber estudantes de fora, piorou porque a gente não tem estrutura de suporte, os professores não falam outras línguas, então fica um pouco complicado, então não vejo assim ações da universidade. O DRI faz algumas coisas. É uma vez eu participei de uma oficina de apadrinhamento de estrangeiros, mas são coisas tão dispersas pelo tamanho da universidade, então não vejo assim que a universidade trabalha com uma coisa nesse sentido.

**P – Só deixar claro que essas ações são oportunidades para os técnicos também, né? Então quando vocês forem responder, eu gostaria de saber se você tem algum conhecimento de alguma oportunidade nesse sentido de internacionalização para os técnicos também.**

Técnico Administrativo 1 - Na verdade, eu não sabia dessa informação, é nova para mim. Essa oportunidade dada para os técnicos, para, essa questão. Aí em relação a saída ou a vinda de pessoas, eu sei que de professores que foram, não sei, não posso afirmar qual origem do recurso, mas recentemente eu sei de uma professora lá do programa que ela foi para os Estados Unidos e ficou um período lá, trabalhando lá, na parte de pesquisa E ela voltou sono, eu acho que foi ano passado, ela ficou alguns meses lá. Eu não. Não posso dizer quais foram as origens de recursos para que ela se mantivesse lá ou não, e sim de fato, principalmente para o doutorado sanduíche a maior parte desses recursos vem da CAPES, que o edital que a CAPES propõe e, por fim, o programa ele faz uma seleção.

**P – Chega alguma informação para vocês que estão na graduação de dessas oportunidades ou de alguma ação de internacionalização?**

Aluno 1 - Cara, então. Eu tive contato com uma pessoa de dar minha graduação, logo quando eu entrei, que ela fez mobilidade para Portugal, mas nem passava pela minha cabeça que era através do DRI, não é? E entanto que o DRI mesmo eu fui descobrir, não descobri.... Eu sabia da existência dele, né? Que existia um escritório para cuidar disso, mas eu fui descobrir da questão de que eles fomentam isso esse ano porque soltaram o edital falando sobre a mobilidade acadêmica, que estava aberta, mas eu percebo que tem um grande buraco, não é? Nesse sentido, porque falta muito incentivo e talvez divulgação, né? Porque eu só fui descobrir no meu último ano de faculdade que teria uma possibilidade.

Aluno 2 - Então eu não como eu cursei por pouco tempo e foi bem na metade de 2020, e a gente estava no período de pandemia, eu acho que por conta de verba e tal, não chegou a divulgar não, não divulgaram para a minha turma. E os meus amigos que cursam até hoje, eles nunca vieram a comentar sobre isso. E eu tenho um amigo que tem planos até de sair, mas ele nunca comentou não. Ele não procurou ainda. É bom, planos, tá pensando ainda, mas por enquanto nada, não. Ele está no segundo semestre não falam nada para ele não

Aluno 4 - Então eu tive mais contato, eu acredito no ensino médio, na graduação com esses tópicos assim. É de visualizar as oportunidades de saber como funciona. Mas o pessoal falando agora, eu acho que eu refleti um pouco no sentido que, tanto no ensino médio quanto na graduação e agora na pós-graduação foi um contato menor. É a gente não escuta com tanta frequência. Eu vi quando estava participando do processo seletivo,

os editais, o nome de quem tinha sido selecionado, mas por curiosidade. Eu acho que vai mais no sentido do orientador de falar. A gente sabe mais essa informação, tipo: olha, abriu um edital, dá uma lida lá, qualquer coisa a gente, se escreve! Essa informação chega dessa forma, então algo mais in loco. Eu não vejo tanta divulgação talvez em site ou em plataformas digitais gerais, para poder chamar a atenção dos alunos, eu vejo que há algo mais casado. Assim entre orientador e o aluno. Então, se o orientador, ele tem uma dinâmica de conhecimento maior ali de comunicação., ele vai ter mais acesso a isso e é um dos alunos dele também. Logo vai ter acesso. Mas funciona mais nesse âmbito, tanto do ensino médio, graduação pós-graduação no meu sentido, observo mais isso.

### **P – Por quais meios vocês tomaram conhecimento destas ações?**

Aluno 5 - Eu acredito, concordo um pouco com o Aluno 4, né? Que se a pessoa não tá buscando isso, a única forma dela saber eu quando ela está na sala de aula, dentro do programa ou dentro da sala de aula na graduação, alguém chega lá e divulga, porque se ela não está direcionada em rede social, alguma coisa nesse sentido não vai chegar a ela. Na então tem essas 2 formas. É o que eu vejo. São editais universidade ou como eu já às vezes procuro aparece nele em rede social, et cetera, mas eu acho que a divulgação está lá no local mesmo.

Aluno 3 - É, eu percebo na verdade que não existe uma divulgação de lista assim, alguns editais que são publicados e as pessoas que têm interesse acaba procurando e achando, normalmente quem tem interesse já fica meio antenado, né? E fica ligado quando surge alguma oportunidade, mas divulgação dentro da universidade eu não percebo, não.

Aluno 5 - Eu acho que é muito a questão também da pessoa. Às vezes as pessoas nem sabem como é que funciona, então ela nem sabe aonde procurar? Que além da divulgação deveria tipo, é mostrar para os alunos que eles e técnicos também, que existe as possibilidades para investir de divulgar, porque às vezes, divulga e a pessoa nem sabe o que é. Então, acho que um pouco o trabalho, eu tem que ser um pouquinho anterior, né?

Técnico Administrativo 2 - Para os técnicos só se o mesmo tenha passado em algum mestrado ou doutorado, no caso já houve técnico de laboratório que fez doutorado sanduíche nos EUA, mais não vejo muita divulgação

Técnico Administrativo 1 - Olha, eu. Eu fiquei assim, eu tive mais conhecimento sobre essas questões, né? É de essa interação que universidade tem com universidades estrangeiras quando eu comecei a trabalhar na Pós. Fora isso, não tenho a menor ideia sobre isso.

### **P - Já pensaram em participar destas ações?**

Aluno 2 - Eu já, já pensei em participar, sim porque a experiência deve ser muito louca você ir para outro país porque o nosso Brasil está precário a situação. Nos Estados Unidos e concluir o curso nossa! Deve ser muito louco. Fora que você vai, você vai voltar um profissional totalmente diferente, com uma mentalidade diferente. Com certeza. Para eles te mandarem para outros países. É muito trabalho para selecionar o pessoal e tal. E você conseguindo ser mandado para esse outro país e estudando e se formando tipo, não precisa, não é de ser um curso todo mas, pelo menos, boa parte dele. Nossa deve ser uma parte experiência, então eu já tive vontade, sim.

Aluno 1 - Aí, nossa, com certeza não é. Só procurei fazer relações internacionais por isso. É, mas muito antes mesmo de entrar na faculdade, eu já tinha esse desejo de fazer um intercâmbio em outro país. E agora, depois das RI mais ainda.

**P – Técnico Administrativo 1, você já pensou em como em quantos técnicos, fazer algum curso de aperfeiçoamento ou mesmo estudar? E o Técnico Administrativo 2 já pensou em fazer?**

Técnico Administrativo 1 - Olha, sinceramente, eu não pensei não. É como eu te disse, na verdade, sobre essa questão dos técnicos terem essa oportunidade, eu realmente só fiquei sabendo agora. Eu não tinha esse conhecimento de que os técnicos também poderiam fazer buscar esse tipo de conhecimento dessa forma, beleza?

Aluno 3 - Eu pelo IFMS, já tive oportunidade, mas assim vai na falta de informação e acabei não indo. Mas assim, aí pela universidade ainda não, por enquanto não.

Aluno 4 - É minha situação é bem parecida com o Aluno 3. Eu já tive oportunidade de ir pelo IFMS. Um pouco antes, na verdade. Eu estava no ensino médio porque eu fiz minha graduação no IFMS, não é? É, eu tive a oportunidade, deu certo, mas na pós-graduação que eu tenho vontade, mas ainda não chegou um momento, mas a vontade que existe.

Aluno 5-Cara, eu sempre tive vontade de conhecer e fui, né? É, desde a graduação, sempre tentei ir atrás disso. Tá, graduação eu fiz um intercâmbio de trabalho voluntário, mas não tinha conexão com a universidade, porém era de uma ONG universitária. E agora eu voltei do doutorado sanduíche e em setembro eu vou fazer também um curso da universidade de Zurique.

Técnico Administrativo 2 - Já pensei em Portugal mais precisa de informações sobre local, e outros detalhes

**P – Quais são os estímulos para participação em ações internacionais?**

Aluno 5 - Eu vou falar porque eu já participei também de disciplinas em inglês que são ofertadas em conjunto com outras universidades. Eu acho que essas disciplinas são o primeiro passo assim, para a pessoa que nunca teve um contato Internacional, elas se inserem num ambiente Internacional, ter contato com alunos de outras universidades, vê como vai ser o desempenho dela, porque às vezes é dali que ela começa a perder o medo, né? De ver as possibilidades e que é possível fazer contato, né? Então, ali, no programa de pós-graduação, a gente tem uma disciplina aqui é sobre mudanças climáticas, que é em parceria com a universidade de Zurique, uma universidade da Índia, uma do Quênia. Então é bem interessante, acho que a motivação é essa você ter contato bagagem cultural e se desenvolver também.

Aluno 4 - Bom, eu acho que num sentido muito de preparar, da formação curricular, porque a gente amplia um pouco o campo de visão é tem tanta coisa sendo feita lá fora, tanta coisa interessante que a gente às vezes não tem conhecimento e trazer o que está sendo feito lá fora, que está dando certo pra cá, tentar adaptar e realizar logo diferente. Eu acho que é muito gratificante e eu acredito que seja dessa forma, é ampliar o campo de visão, se preparar, de um currículo um pouco mais, mais completo, porque, como eu disse no início. Tá cada vez mais difícil, está cada vez mais seletivo, não é? Sempre tem

que ter um algo mais, um diferencial e, às vezes buscar esse algo mais se diferenciar em outro lugar, com outra conta que os clientes contra a realidade, quando o cenário eu acho que contribui bastante.

Aluno 3 - Eu acho que é isso mesmo, é essa a minha. A sociedade que está se integrando, né? Buscando o que há de melhor, assim nível mundial para nossa qualificação, mas que seria...a minha maior motivação seria justamente está tipo, está buscando? É conhecimento que está lá fora, né? O que está sendo discutido nas melhores universidades do mundo?

Técnico Administrativo 2 - Pra mim seria ganhar conhecimento. Seria pela cultural ou para a gestão.

Aluno 2 - É, eu acho que é esse buscar esse algo a mais. Você se prender só no seu país, porque o que você está habituado não é que você conhece pelo menos um pouco, não é? Agora, lá fora, você pode encontrar algo totalmente diferente, totalmente novo. E é isso, você. Disputar de um conhecimento totalmente diferente, totalmente diferente. Uma visão diferente. Eu acho que é isso.

Aluno 1 - Ai, eu acho que é basicamente o que as pessoas já falam, falaram aqui. Mas eu tenho para mim seria algo mais cultural mesmo, né? De expandir, de ter esse contato. Expandir a nossa visão de como o mundo é, não é? E enxergar aqui que existem coisas diferentes, pessoas diferentes, obviamente. E é isso, que o mundo tem muito mais, não é? É tipo, tá na situação do país, óbvio, procuraria uma coisa melhor lá fora e com certeza.

### **P – Quais são as dificuldades que vocês percebem ou encontraram no processo?**

Aluno 1 - Eu acho que o incentivo. Acho que o incentivo seria o top 1 do que talvez atrapalharia. A educação também, né, a gente não tem isso. A universidade, tem um exemplo que as pessoas não tem esse contato de início de graduação, de pós-graduação. É sim, isso mesmo, um estímulo para pessoa tá ali, descobrir que tem existe a possibilidade aí para fora em outro lugar.

Técnico Administrativo 2 - Eu tenho um filho pequeno, caso eu vá seria o idioma e a parte financeira pois os custos do local em que o aluno vai encontrar.

Aluno 3 - Cara, não sei, eu acho que assim a língua, a cultura, o custo de vida em muitos locais. São vários fatores. Mas você resumiu isso tudo na informação, né? Porque assim é uma coisa que você precisa ter bastante informação antes de você tomar a decisão de ir ou não.

Aluno 2 - Eu. Eu falo que o maior problema principal mesmo é a verba. Não tem como. Porque a situação que está agora com os caras, meu Deus do céu! Aí, tipo, não é querendo zoar nem nada? Mas o principal motivo para isso! O cara mandar um aluno para um país caro, para um lugar caro e não ter como bancar ele. É isso.

Aluno 4 - É, eu acho que concordo com o Aluno 2. Acho que a partir disso, né? Não tem como fazer nada se não tiver esse incentivo, esse apoio. Eu acho que a partir a partir desse incentivo, desse apoio que as outras coisas começam a fluir melhor. Mas acredito também a questão da linguagem, do inglês, algo que a gente usa muito, porque às vezes a gente vai ter esse contato, essa experiência, quando está na graduação ou na pós-

graduação e as vezes, nem sempre. E aí quando a gente tem a oportunidade ou algo do tipo que faltou um preparo anterior, faltou esse quando chegar lá, como que vai ser feito? Não é algo que você prepare um mês, 2 meses: Oh! Tem um edital daqui 2 meses, você vai para fora! É algo que tem que ser preparado na cabeça, já no tempo já, e a gente não tem essa informação e não tem esse preparo. E aí às vezes é meio que 8 ou 80, ou vai ou não vai. Então acho ter esse preparo. Como funciona? Como me preparar para edital ou como preparo para ficar tanto tempo fora? Como que eu consigo conciliar o que eu aprendi lá fora com o que o que eu aprendo na faculdade, pra não poder perder nada? Então, às vezes a falta desse preparo, quando vem a oportunidade faz a gente, perder a oportunidade.

Aluno 5 - Na minha opinião, acho que assim é toda uma estrutura que aqui pode ocasionar, é dificuldade ou não? Acho que deveria. A universidade deveria fazer um trabalho desde o início. Por exemplo, uma pessoa entrou na graduação, tinha que ter semanas acadêmicas que mostrasse essas possibilidades, mostrassem as pessoas que foi pra porque assim, né? Na época do ciências sem Fronteiras eram muito mais fácil você encontrar pessoas que foram para fora, porque tinha mais possibilidade, mais bolsas, et cetera, mas o que eu quero dizer, você na graduação, conhece uma pessoa que foi pelo Ciência sem Fronteiras é uma pessoa que estava ali estudando do seu lado e você pensa tudo, se ele foi, eu também posso. Esse é o principal pensamento. A pessoa vê que ela também pode. Partir disso as dificuldades vão sumindo, porque ela vendo que ela também pode, ela vai pensar: Então, o que eu preciso? Eu preciso aprender o inglês, ela vai lá, vai estudar inglês, é um passo a parte. Leva um tempo, né? Porque assim, o financeiro é uma dificuldade? É! Mas ele é menor dificuldade. Porque tem essas oportunidades, tem as bolsas. Eu só preciso estar pronto para me candidatar a uma bolsa dessa, né? E a bolsa, por exemplo, doutorado sanduíche é € 1300,00. Pra uma pessoa é tranquilo ela viver fora. Se for em uma cidade que é mais cara, tem o adicional de custo de deslocalização. Então, assim dá para a pessoa e ela só precisa ver que é possível que ela é capaz. Então, assim, quanto mais pessoas tiverem indo, né, estiver sendo movimentado dentro da universidade fica mais fácil de outras pessoas visualizarem que elas também podem conseguir uma oportunidade dessa.

### **P – Como foi a transferência de conhecimento no processo?**

Aluno 5 - Então, cara. Sim, é quando eu fui em dezembro do ano passado foi bem no período de pandemia. Então assim, depois de 2 semanas que eu cheguei lá, fui para a Holanda, e a Holanda entrou em *lockdown*, e como que é o doutorado sanduíche? Você tem um orientador lá fora que vai te receber e se não tem um vínculo com a universidade lá, você é um pesquisador visitante. Doutorado sanduíche para a universidade de fora é outra coisa. É quando você tira um título duplo, você tudo é natural da universidade, faz um sanduíche em outro e você tem 2 títulos, uma de cada. Então pra eles, nós aqui éramos um pesquisador visitante, foi lá fazer um pedaço da pesquisa, alguma coisa nesse sentido, alguma atividade? Então meu vínculo era com o orientador. Então eu cheguei, encontrei ela, ela me passou o que precisava ser feito, entrou em *lockdown* e eu não consegui ir na universidade. Fui começar a ir na universidade em janeiro e tal. Final de janeiro para fevereiro. Mas assim, eu acho que o principal aprendizado quando eu cheguei lá, que eu vi a estrutura da universidade e foi um choque, foi: Nossa! A gente

nunca vai chegar nesse nível aqui! Mas depois, com o passar o tempo, e aí você vai vendo que a gente consegue fazer um milagre aqui no Brasil porque não tem a estrutura que tem lá, mas a gente consegue. Às vezes, no mesmo nível de pesquisa dele. É tipo, por exemplo, na minha pesquisa de doutorado, né? Foi muito difícil conseguir financiamento, foi um financiamento baixo. Eu tive que fazer tudo sozinho e os caras têm equipe, né? O financiamento é milhões para fazer uma pesquisa, né? Perto dos dez mil da minha pesquisa é nada. Então, assim são muitas diferenças que a gente vai vendo, mas um dos objetivos da bolsa da Capes normalmente é que a pessoa volte e traga os conhecimentos que ela aprendeu lá pra inserir aqui no Brasil. Quando você fala que vai para fora, muita gente fala, pô, por que é que você voltou? Por que você não fica lá, né? Não sei, eu senti falta do Brasil. Eu acho que a CAPES cumpriu o objetivo dela, porque quando eu vi aquela situação eu pensei: Nossa, eu preciso fazer alguma coisa, eu preciso trazer essa experiência de volta individual, porque mesmo que a gente não tem estrutura tem, pelo menos, um caminho ali, a gente é criativo, a gente sabe como fazer, então se a gente tivesse estrutura que eles têm, né? A educação, o financiamento que eles têm, está muito a frente. Então, é... Começa a passar lá especialistas disso, mas acho que o principal é o crescimento pessoal que você tem, né? Ter um contato com outra cultura é um choque cultural. É morar no país. Não é dizer que ela rotina, aprender como é que as coisas e tudo mais. Mas fala-se em que passa. Eu fui com a minha, é com a minha namorada, não é? Então não fui sozinho, teve um custo a mais também. E na Europa mesmo, é muito difícil ter conseguido lugar para morar, então você passa todo esse problema assim, para falar como foi, é muito geral, então se vocês tiverem alguma pergunta mais específica, eu posso ir respondendo.

Aluno 4 - No meu caso, só para fazer link do que eu tinha falado anteriormente da questão da preparação, não é? Quando vem a oportunidade as vezes, a gente, se assustar por não ter a preparação. Quando chegou a oportunidade, eu estava ainda no ensino médio, para graduação eu não tive a preparação? Mas eu aproveitei a oportunidade, eu fiquei um tempo lá em Abu Dhabi, na capital dos Emirados. Só que eu não sabia falar inglês, não sabia andar de avião, não sabia nada, nada, nada, nada. E aí fui pegar avião pela primeira vez fui, fiquei lá um tempo sem saber nada, nada de inglês, e aí o tempo que você gasta com esse susto que você leva de se adaptar, as vezes, é um tempo que você está perdendo, que você poderia aproveitar mais, absorver mais coisas positivas, né? Então Eu Acredito que se eu tivesse lá, eu fui em 2019, se eu tivesse ido com uma preparação maior, eu teria aproveitado mais. Hoje, eu acredito que se eu tivesse a oportunidade novamente de ir para Abu Dhabi, eu aproveitaria mais do que na época.

**P – Sobre as ações no quadro abaixo, como vocês avaliam a viabilidade de implementação delas na universidade?**

Aluno 5 - Mobilidade internacional eu percebo que quando vem estudante estrangeiro ou ele já fala português ou fala espanhol. No máximo vai ser espanhol. Eu acho que as vezes fica muito nas costas do aluno. Ah, internacionalização, mandar aluno pra fora, mas para eu receber, preciso ter um corpo docente preparado também. E no geral os professores não falam inglês. Então, dentro da pós-graduação no doutorado você precisa ter proficiência em duas línguas e os professores não falam inglês. Então, tipo não dá para entender isso. Então se eu for selecionar professor de doutorado para dar aula, tinha que, pelo menos, cobrar o inglês da pessoa. Compartilhar laboratórios com exterior, vai acabar na mesma situação pois eu não vou ter pessoas para interagir com isso, La no agronegócios a gente já recebeu gente da suíça e os estudantes ficavam la o dia inteiro



mas ninguém conversava com ela. Acho complicado. A questão de uniformizar currículo, reconhecer disciplinas, tudo que é adequação acho que universidade pode implementar tranquilo. É tudo questão burocrática. Captação de recursos financeiros não existe nem no Brasil quica no exterior, aqui no Brasil a universidade não tem parceria com a iniciativa privada é difícil conseguir dinheiro, para receber dinheiro tem que passar pela fundação e um rolo e confusão para acontecer o processo dentro da universidade e para captar recurso externo nem sei como seria. E muito do que está na lista vai depender muito do professor especificamente, individualmente. Por exemplo, adequar disciplina com o currículo do exterior, disciplina ministrada a distância, projeto de pesquisa em conjunto, se o professor domina outro idioma e ele tem contato com o exterior ele acaba disseminando isso onde ele está inserido, no programa de pós-graduação, na graduação também, mas depende muito do professor querer fazer, do professor ter essa capacidade, ter o contato. Mas se os professores não falam o inglês e eles não vão chegar nesse ponto. Então primeiro tem que começar lá no primeiro degrau da escada para depois atingir o resto.

Aluno 4 - Eu concordo com o Aluno 5 tem muita coisa que é burocrático na universidade. Essa questão do currículo, o compartilhamento de laboratórios e vai muito do professor. Nunca tinha parado para pensar isso que ele falou agora. Tem essa cobrança da gente ter essa fluência e nem os professores têm. O que eu vejo ali que foi algo que eu tive mais contato, acho que.. Não durar social mas mais acessível é a questão dos eventos internacionais, seja presencial ou virtual, porque a partir do momento que você faz essa junção de pessoas de diferentes locais vem apresentar, sei lá, evento de iniciação científica eu vão apresenta projetos de pesquisa, acho que ali já começa as trocas de pensar em disciplinas pensar em parcerias de projetos, pensar em visitar laboratório do colega em outro país. Acho que os eventos são uma forma de aglomerar, ajudar essas pessoas e a partir da li começar essa troca de figurinhas. Então acho que dos tópicos ali os eventos é o ponta pé para surgir as outras coisas.

Aluno 3 - Eu tive oportunidade agora de participar da disciplina internacional do doutorado mas o meu inglês não foi suficiente. Eu preciso me prepara mais para aproveitar essas oportunidades ai.

Aluno 2 - Foi mais o que eles já falaram, já disseram bastante. Nem os nossos docentes têm o domínio sobre línguas estrangeiras, não falam inglês então não tem como levar o pessoal para fora e receber o pessoal mesmo. Não tem muito o que acrescentar.

Aluno 1 - eu acho que isso tem mais a ver com desenvolvimento na própria universidade, porque como falta incentivo para a gente, certamente vai faltar incentivo para os docentes. Não que você ter outro idioma seria um requisito mas a gente sabe que em um país ou em um mundo que tende a se globalizar cada vez mais isso é de extrema importância né e eu acho que seria muito interessante para a universidade ter esses recursos e de cada vez mais trazendo isso, os alunos, não seria exigir na palavra mas fazendo com que tenha mais interesse dentro da universidade tanto da parte dos alunos quanto dos professores para a gente ter mais de fora pra gente ter essa experiência e esse crescimento né para a universidade.

**P - Quais são as ações que os cursos ou as chefias da universidade podem implementar para melhorar a internacionalização?**

Técnico Administrativo 2 - Curso gratuito de inglês para os técnicos ia ser crucial

Aluno 1 - O curso de idiomas eu não sei como funciona. Eu faco curso de inglês pela universidade mesmo mas eu não sei como funciona para colocar como um todo. Eu vejo que aparentemente é uma coisa muito pequena porque não é todo mundo que faz e por mais que a universidade desenvolva bolsas de incentivo para que não tem condições eu

acho que falta aquela mesma coisa do início, divulgação incentivo e o principal eu acredito, me veio isso na cabeça agora, seria o incentivo, porque hoje em dia a gente ver como o intercambio é fundamental, mas talvez a gente tenha um grande perca com isso porque a maioria que vai fazer intercambio não são todas que voltam. A gente acaba perdendo uma mão de obra. Isso é fundamental mas porque não existe isso no Brasil o incentivo para estudar la fora, quer se aperfeiçoar la fora. O crucial seria incentivo.

Aluno 2 - acho que falta incentivo um ponto importante que falta, porque poderiam procurar o pessoal que foram para intercambio e ver a experiência para ele passar tudo, os pontos positivos e negativos porque incentiva para o pessoal ir, como é tudo muito restrito, vai pouca gente e muitos deles não voltam, ai não incentiva praticamente ninguém a ir, porque o cara vai e não quer mais voltar aqui. Claro o cara pode falar numa pegada mais serias como foi mas falar um pouco de uma maneira tranquila porque tem muita gente que tem medo de ir para fora, por causa d e família ou outros problemas mas dar uma explicada boa.

Aluno 3 - Acho que o que falta é realmente divulgação, tanto das oportunidades quanto de como funciona e orientação mesmo para as pessoas existe as oportunidades, que elas podem estar participando, como participar, e trazer as pessoas que já participaram para falar para contar como foi a experiência. Eu acho que isso ajudaria muito a aumentar as pessoas que participam dessas oportunidades.

Aluno 4 - Eu acho que seria legal se tivesse, eu não sei se existe, não sei se tem conhecimento, mas se tivesse um grupo ou algo da própria universidade que concentrasse tudo isso, essa questão de preparar os alunos, de ofertar o curso de inglês, de contar as experiências la fora, de divulgar que foi contar a história. Por exemplo, já vi setores responsáveis sobre patente que eles explicam como é o processo de patentes, que eles dão toda a estrutura par ao aluno e para o professor submeter aquilo, fazer todo o processo mas se tivesse o setor responsável por processos internacionais, que vai explicar você tem que ter o nível de inglês, tirar uma nota no TOEFL, você precisa ter um currículo x, preparar não só o aluno mas o professor também. Acho que um setor que tivesse esse grupo de acoes, igual ao pessoal falou, trazer que já foi para dar palestras pois vai concentra quem quer aquilo.

Aluno 5 - Eu acho tudo isso que o pessoal falou muito importante, mas eu acho que vem um pouquinho depois, porque assim, se tem uma palestra vai aquelas pessoas que tem uma curiosidade e vai queles que já querem. Mas quem não tem nenhuma noção de nada ela não vai, porque ele não consegue enxergar que beneficio vai trazer para ela. Ah seu eu der curso de inglês gratuito para os técnicos não vai funcionar! Eu já dei aula no curso de inglês da universidade, já dei aula em outras escolas, não por se grátis ou não, a pessoa não quer estudar. A pessoa precisa enxergar um beneficio para ela. Se eu aprender inglês o que vai mudar na minha vida, ai ela vai enxergar um beneficio. Então quando ela tiver noção dos beneficios ela vai despertar o interesse e vai procurar eventos e participar das coisas então quando tiver pessoas que estão nesse nível de interesse ai seria interessante a universidade ter a palestra, o grupo, o local de orientação. Precisa de toda uma estrutura, de base, para que as pessoas comecem. Acho que é despertar o interesse.

**APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE  
NACIONAL**

**RENAN MENDES CAMARGOS**

**PROPOSTA DE MODELO DE TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA EM MATO GROSSO  
DO SUL: UM ESTUDO DE CASO**

Orientador: Luan Carlos Santos Silva

**Dourados - MS**

**2022**

## **Resumo**

A evolução contemporânea das comunicações, a interdependência econômica e os fluxos de pessoas intensificaram o processo de internacionalização das universidades e as interações entre instituições, professores e alunos no mundo. Para um entendimento prévio, a internacionalização da educação superior ocorre por meio de atividades como mobilidade estudantil, intercâmbio de professores, ensino a distância, programas de cooperação ou uniformização curricular. A internacionalização oferece tanto oportunidades quanto desafios e as universidades do Brasil e do Estado de Mato Grosso do Sul não estão fora do processo, buscando a sua internacionalização ao mesmo tempo em que convive com obstáculos comuns às universidades. A internacionalização não é necessária apenas como um fim em si mesmo, mas é uma forma de melhorar as condições estruturais da universidade na execução do ensino, da pesquisa e da extensão. Assim, a evolução do estudo da internacionalização demonstra que ela pode oferecer respostas aos grandes desafios advindos da competição comercial entre os países e instituições de ensino. Respostas que podem envolver novos modelos de internacionalização pautados em valores humanistas ou que promovam mais cooperação entre países diversos. Busca-se, no atual contexto, novas alternativas e caminhos para a internacionalização e a Transferência de Tecnologia (TT) pode ser a ferramenta para tal e para melhorar as condições de integração das universidades. A TT é o processo de disponibilizar conhecimentos e tecnologias. Os mecanismos de transferência podem ser empregados para auxiliar a internacionalização das universidades. Desta forma o presente trabalho dedicou-se a propor um modelo de TT para auxiliar a internacionalização da universidade estudada. De natureza qualitativa, é um estudo de caso, que recorreu à análise de documentos e a entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, objetivando o levantamento das ações prévias realizadas para a internacionalização, entender as barreiras, possibilidades e percepções. O levantamento das ações anteriores para promover a internacionalização através de pesquisa documental demonstrou o que já foi feito com sucesso e o que não teve continuidade. As entrevistas semiestruturadas aplicadas entre os servidores de setores que diretamente desenvolvem a internacionalização e o emprego de grupo focal composto por alunos e outros servidores, apontaram para barreiras que envolvem a gestão, os valores, o financiamento, a proficiência em idiomas, sendo citadas outras medidas para melhorar a

atratividade internacional da universidade. Após a organização dos dados por meio de análise de conteúdo, ao final, foi proposto um modelo de TT para a internacionalização da universidade que pode ser empregado para entender o processo como um todo. O modelo proposto foi baseado no Modelo Transferência de Tecnologia de Eficácia Contingente de Bozeman (2000) por separar características do processo em quadrantes. Os quadrantes descrevem características importantes da instituição, das pessoas e do ambiente para compreender e formular a internacionalização. Os quadrantes também descrevem algumas medidas práticas que podem ser implementadas pela alta gestão para melhorar as condições internas e auxiliar a internacionalização. Conclui-se que a compatibilidade entre os temas é viável, sendo possível propor um modelo de TT que traz novas formas para a internacionalização de universidades.

### **Público-Alvo da Iniciativa**

A formulação de um modelo voltado para a instituição beneficiará toda a comunidade acadêmica. Diretamente, a gestão, técnicos e professores recebem uma ferramenta a ser usada para formular projetos de internacionalização. Indiretamente, pesquisadores, alunos ou professores são beneficiados com melhores condições de internacionalização na medida em que ações anteriores são aperfeiçoadas. O modelo apresenta também medidas que podem ser implementadas internamente para aumentar a capacitação e a atratividade na IES. Entre estas medidas estão alternativas dedicadas ao público alvo como a oferta de cursos preparatórios, eventos, disciplinas via internet ou presencial, bolsas e financiamento via captação de recursos, redistribuição de orçamento, entre outras. Melhorando as condições para internacionalização, os pesquisadores podem receber incentivos para publicações no exterior, adquirir proficiência em idiomas, acesso as redes de pesquisa, contato com pesquisadores externos, tendo assim mais autonomia para realizar seus trabalhos.

### **Descrição da situação-problema**

Neste ponto, o presente trabalho, em suma, dedica-se a oferecer uma nova forma ou nova estratégia para a internacionalização de uma universidade pública utilizando TT, vistos os desafios encontrados no processo e de acordo com a própria evolução da área de estudo.

Internacionalização é:

O processo intencional de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, nas funções e no provimento da educação pós-secundária, de forma a melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todos os estudantes e professores, e contribuir de forma significativa para a sociedade (De WIT et al. 2015, p. 29).

Entretanto, a internacionalização deve ser empregada como uma forma de melhorar a educação superior e as condições de funcionamento das universidades, e como forma de oferecer soluções e respostas aos novos desafios do mundo, não sendo um objetivo em si mesmo apenas (VAN DER WENDE, 1997). No mundo contemporâneo de integração de economias e sociedades, de competição comercial, de maior fluxo de conhecimento e pessoas no mundo, a necessidade de internacionalização se intensificou em um contexto de desafios que exige novas formas e novas estratégias (De WIT, 2020). Não foi diferente no Brasil e o tema passou a ser trabalhado em dissertações e teses (MOROSINI e NASCIMENTO, 2017) e passou a fazer parte da agenda das instituições de ensino e do governo (MAUES e BASTOS, 2017; NEVES e BARBOSA, 2020).

O governo Federal buscou alavancar a internacionalização das IES por meio do financiamento direto a programas e concessão de bolsas para mobilidade docente, discente e para o aprendizado de línguas (MAUES E BASTOS, 2017). A avaliação de cursos superiores no Brasil é feita através de escala de conceitos, variando entre 1 e 7, e só evoluem para os conceitos mais altos os cursos que promovem, entre outras ações, uma internacionalização robusta (CAPES, 2021).

Há bons incentivos para a educação superior buscar a internacionalização, pois pode ser um caminho para ganhar vantagem comercial, capacitação profissional, aprendizado de idiomas, melhoria do currículo, entre outros (ALTBACH e KNIGHT, 2007). Entretanto, a Internacionalização é um fenômeno complexo em sua definição, implementação e com muitos atores envolvidos (MOROSINI, 2006; KNIGHT, 2008a). Isso representa um desafio para as universidades conforme percebe Knight (2003) que aponta como obstáculos para a internacionalização as administrações inertes, a falta de política e estratégia, a falta de recursos financeiros, as equipes destreinadas para orientar o processo, os docentes sem interesse genuíno em participar, a falta de recompensas, o gasto de tempo, dinheiro e as outras prioridades em paralelo. As formas tradicionais de internacionalização podem não funcionar nos contextos das universidades de países em

desenvolvimento que, para avançar no processo, precisam de novas formas e valores para sua internacionalização.

Então, como alternativa foi proposto a Transferência de Tecnologia como auxílio ao planejamento da internacionalização. A TT promove a inovação, o acesso à tecnologia e ao conhecimento por meio de parcerias internacionais (KIM, INKPEN, 2005). A TT é, segundo Roessner (2000), o processo de movimento do *know-how*, do conhecimento técnico ou da tecnologia de uma organização para outra. Se realizada dentro da universidade com os objetivos certos, em sintonia com o ensino, pesquisa e extensão, a TT pode contribuir para o retorno do investimento público, para o desenvolvimento econômico e para cumprir sua função social (WOODELL, SMITH 2017). O referencial teórico de TT pode fornecer ferramentas úteis para administrar os obstáculos da internacionalização.

Perante a toda essa problemática, faz-se a seguinte indagação: que modelo de TT adaptado para o contexto universidade-indústria-governo pode ser proposto para auxiliar o processo de internacionalização da IES?

### **Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho foi propor um modelo de TT que auxilie no processo de internacionalização de uma universidade em Mato grosso do Sul.

### **Objetivos específicos**

1. Analisar a estrutura e ações de internacionalização anteriores por intermédio da TT.
2. Identificar as percepções dos gestores públicos, alunos e professores sobre as ações de internacionalização e a TT.
3. Identificar as barreiras, fatores de estímulo e possibilidades para ampliação do processo de internacionalização através da TT.

A pesquisa é um estudo de caso por concentrar a coleta de dados exclusivamente na IES, em questão. O trabalho se divide entre a fase teórica que compreende o levantamento de informações sobre o que já foi feito em direção a internacionalização, por meio de buscas nos arquivos da IES, considerando diferentes fontes científicas, como documentos, processos, convênios e acordos de cooperação internacional. A segunda fase, empírica, compreende a coleta de informações em pesquisa de campo que, segundo Gonsalves (2001), é a busca de informações no em meio a própria população pesquisada e em seu local. Portanto, na fase empírica do estudo de caso, empregou-se

entrevistas semipadronizadas entre as unidades de análise, com questões pré-definidas, mas com margem de resposta para o entrevistado. As unidades de análise selecionadas estão divididas entre os servidores gestores das pró-reitorias, e entre alunos e outros servidores ouvidos em grupo focal. As pró-reitorias selecionadas foram a responsável pela extensão universitária, a responsável pela graduação e a pró-reitoria responsável pela pós-graduação e pesquisa. Também foram realizados entrevistados no departamento de relações internacionais e no núcleo de inovação da IES. Para a pesquisa não ficar restrita ao contexto atual, marcado pela crise, pela pandemia e em meio a intervenção na gestão da universidade, procurou-se entrevistar além dos gestores atuais, também os ocupantes dos cargos no passado para ampliar o contexto de análise.

### **Análise/Diagnóstico da Situação-problema**

Não há uma política de internacionalização na universidade, ampla e internalizada. De fato, muitas ações já foram realizadas e alguns frutos foram colhidos, mas não há institucionalização do processo, não há difusão interna de sua importância, de sua necessidade e implicações. O planejamento das ações é feito a partir de ações individuais e não crescem pela falta de apoio financeiro e falta de respaldo nas trocas de gestão. O destino da internacionalização é motivo de atrito entre os pares pelas diferentes visões de como e com quem deve ser promovida a cooperação. O financiamento da internacionalização da universidade, relacionada a mobilidade estudantil, as bolsas de cursos sanduíches e a capacitação docente depende dos programas do governo Federal. Quando há financiamento, muitas oportunidades são perdidas pela falta de proficiência em idiomas estrangeiros, principalmente quanto ao inglês, por alunos e até por professores. Em alguns casos há falta de interesse legítimo dos envolvidos em lidar com uma nova tarefa que traz mais trabalho e não é percebida como importante. Por fim, alunos e outros envolvidos não se percebem como aptos a participar do processo, seja por falta de condições financeiras, falta de capacitação ou ainda não percebem as mudanças e oportunidades que isso traz para sua formação e para suas vidas, fazendo com que rejeitem o que lhes é ofertado.

### **Proposta de intervenção**

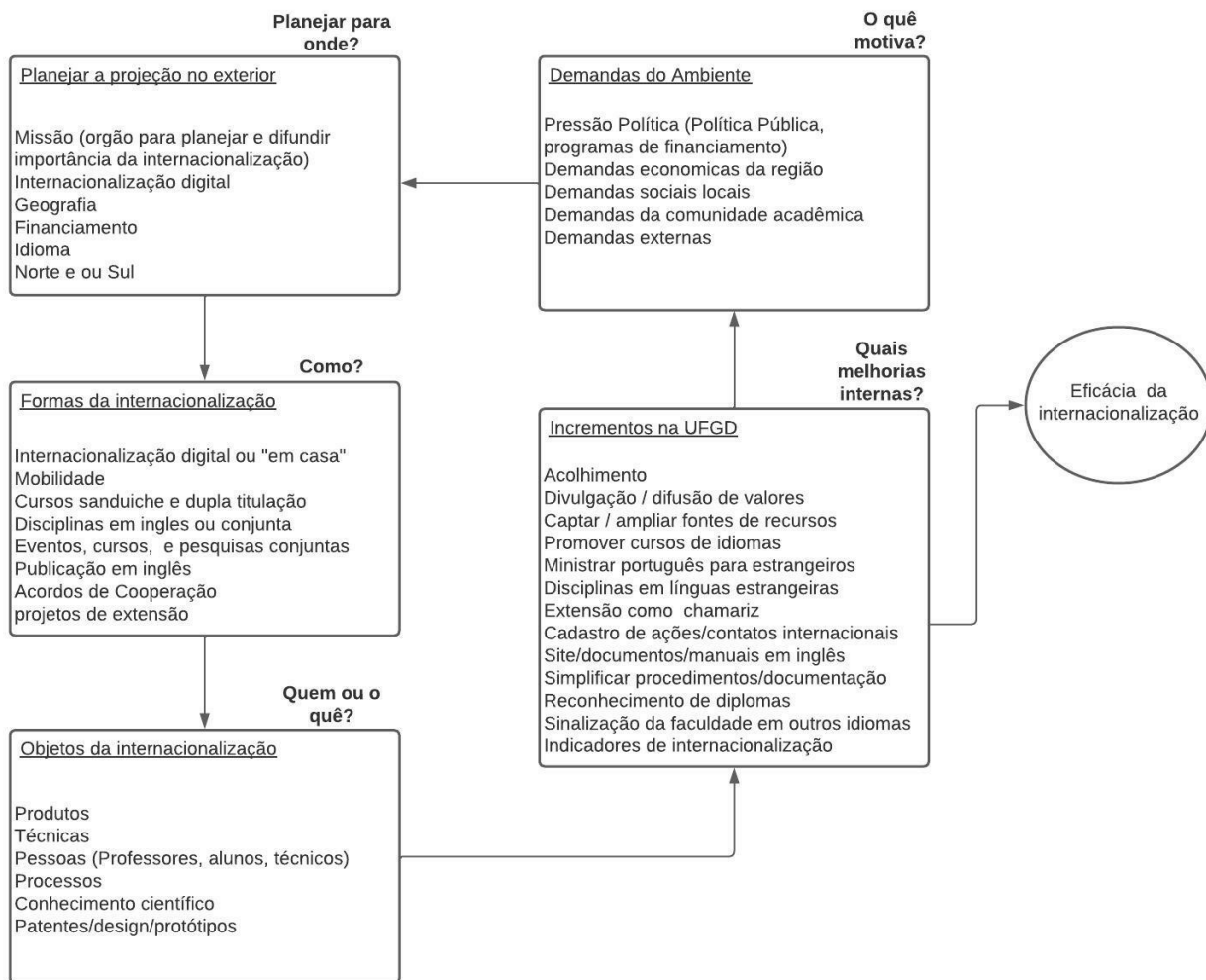
A gestão da internacionalização pode ser repensada e um modelo de transferência de tecnologia adequado pode ajudar a entender o processo como um todo, além de propor mudanças organizacionais e melhorias internas.



O modelo engloba as variáveis importantes para atravancar ou alavancar a internacionalização, agrupando-as em quadrantes. Em conjunto, as interações entre os quadrantes ajudam a compreender e planejar todo o processo. O modelo foi concebido a partir do modelo de transferência de tecnologia de Bozeman (2000), nomeado modelo de transferência de tecnologia eficácia contingente.

Os cinco quadrantes isoladamente elencam as variáveis influentes na internacionalização para:

- A escolha do destino e dos parceiros internacionais,
- Quais as formas em que ela vai se realizar,
- Quem será o objeto da internacionalização,
- As demandas que pressionam a internacionalização,
- As melhorias locais que podem ser feitas para se tornar mais atrativa.



## Para onde?

O primeiro quadrante do modelo a ser detalhado refere-se a aspectos importantes que a universidade deve entender para desenvolver parcerias frutíferas no exterior. Estes aspectos envolvem melhorias na gestão, difusão interna de valores e o entendimento que certas barreiras precisam do suporte adequado para serem superadas. Não é determinado neste quadrante um tipo de parceiro em específico a ser buscado, mas são descritos pontos que devem ser levados em consideração como o suporte financeiro e a proficiência na língua. Sem a atenção as complexidades desses pontos, as tentativas vão encontrar problemas. Estes pontos são influentes para a internacionalização, seja voltada para o sul ou para o norte, apesar as diferenças entre estes destinos.

A universidade precisa debater e entender qual será sua missão com a internacionalização. Isso é refletir sobre o que almeja para si e determinar quais serão os

seus norteadores no desenvolvimento da internacionalização ou, se de fato, não deseja promovê-la. Um entendimento possível é compreender que há diversidade de cursos e áreas de pesquisa que terão objetivos diferentes para a internacionalização. Entretanto, mesmo a pluralidade de direcionamentos não deve ficar solta, sem coordenação sem correção de rumos e devem fazer parte da missão. A missão vai interferir diretamente nos outros aspectos levantados nesta pesquisa.

A preocupação com financiamento, com a proficiência em línguas e a localização dos parceiros devem ser constantes no planejamento para oferecer o suporte adequado. Os meios digitais podem oferecer uma opção para superar tais obstáculos.

### **Como?**

O segundo quadrante descreve em que formas a internacionalização ocorre. São as ações como a mobilidade estudantil, os cursos sanduíche e dupla titulação, a oferta de disciplinas em inglês, as publicações em inglês, os acordos de cooperação que abrem portas, projetos de extensão que atraem pesquisadores interessados nas potencialidades locais. Novas formas podem ser propostas, mas a descrição das formas tradicionais ajuda a entender como o processo é feito e do que ele precisa para se realizar.

### **Quem ou o quê?**

O quadrante define quem será objeto da realizada a internacionalização ou o que será internacionalizado. O objeto da internacionalização pode ser o conhecimento científico, técnicas, processos, patentes, protótipos, produtos, equipamentos ou pessoas. Cada um desses objetos tem propriedades e características que vão exigir diferentes tipos de suporte para a concretização da internacionalização. Uma disciplina pode ser ministrada pela internet, sem mais esforço ou muitos gastos, ofertando a disciplina online, em inglês para alunos brasileiros e estrangeiros. Já a mobilidade de um professor para o exterior pode exigir a formalização de acordos jurídicos e gastos com passagens e bolsas.

### **Por quê?**

Este quadrante descreve fatores externos que pressionam a universidade para desenvolver a internacionalização e que são importantes para entender que a temática não pode ser negligenciada. O ambiente em que a universidade está inserida, o mercado, o governo e a sua função social demandam respostas. O governo busca aumentar a inovação tecnológica e transferência de tecnologia. O Mercado, as empresas e produtos ao redor recorrem a universidade para desenvolver produtos. As comunidades carentes

buscam ajuda para solução dos problemas sociais e a universidade deve respostas para afirmar sua função social.

São muitas demandas a serem respondidas e pressões os incentivos que a universidade não pode permanecer por muito tempo sem se posicionar.

### **Quais são as melhorias internas possíveis?**

O último quadrante descreve melhorias internas que podem ser feitas na universidade para desburocratizar o processo, além de capacitar e preparar a comunidade acadêmica, tornando a universidade mais receptiva e apta à internacionalização como um todo. Esse quadrante representa um passo atrás, criando algumas bases para a internacionalização ocorrer. São medidas que podem andar em paralelo as ações de internacionalização já consolidadas. Alguns acordos fechados não evoluem pela falta de clareza de procedimentos internos e para isso é preciso simplificação. Algumas bolsas ficam sem concorrentes pela falta de proficiência em línguas e para isso é preciso capacitação. Alguns projetos precisam de suporte financeiro que a universidade não tem, mas poderiam ser realizados com captação de recursos externos disponíveis. Neste mesmo sentido muitas situações poderiam ser remediadas.

### **Considerações finais**

A internacionalização é muito importante para reduzir as vulnerabilidades da universidade. A transferência de tecnologia, enquanto área de estudo, desenvolve conceitos importantes para facilitar interações entre instituições. A integração compatibilização entre ambas se demonstra possível e conforme Bozeman (2000) atua no que importa para o processo. A gestão da universidade, tendo uma ferramenta para o entendimento holístico do processo pode destravar obstáculos e indicar caminhos alternativos.

### **REFERÊNCIAS**

ALTBACH, Philip G. Comparative perspectives on higher education in the twenty-first century. *Higher Education Policy* 11: 347–356. 1998

ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.

AUTM (Association of University Technology Managers) *AUTM Licensing Survey, FY 2002*. Northbrook, Ill: 2003

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977

BARBOSA, Maria Lúgia de Oliveira; NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Internacionalização da educação superior: instituições e diplomacia do conhecimento. *Sociologias*, v. 22, p. 22-44, 2020.

BOZEMAN, Barry. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research policy*, v. 29, n. 4-5, p. 627-655, 2000.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. CAPES. História e missão. 2021. Acesso em: 02/06/2021. Disponível em: [https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-E – missao](https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-E-missao)

DAL-SOTO, F.; STALLIVIERI, L.; FELIX, R.; RODRIGUES, SANTOS, R, DOS, A; & CRESPI, T;. Processos de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior (IES) do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG). XXXVII, Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013

DE WIT, H.. Changings Rationales for the Internationalization of Higher Education. In: *Internationalization of Higher Education: An institutional perspective*. Bucharest, Romania: UNESCO, 2000.

DE WIT, H. *Internationalization of Higher Education in the United States of American and Europe: A Historical, Comparative and Conceptual Analysis*. Westport: Greenwood Press, 2002.

DE WIT, Hans. Internationalization of higher education. *Journal of International Students*, v. 10, n. 1, p. I-iv, 2020.

KIM, Chang-Su; INKPEN, Andrew C. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of international management*, v. 11, n. 3, p. 313-329, 2005.

KNIGHT, J. Internationalization of higher education: practices and priorities. *Quarterly Journal of International Association of Universities* 1 (4), 33-47. 2003

MAUÉS, Olgaíses Cabral; DOS SANTOS BASTOS, Robson. Políticas de internacionalização da Educação Superior: o contexto brasileiro. *Educação*, v. 40, n. 3, p. 333-342, 2017.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. *Educar em revista*, p. 107-124, 2006.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do. Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. *Educação em Revista*, v. 33, 2017.

ROESSNER, J. David. Technology transfer. *Science and Technology Policy in the US. A time of change*. Hill, C.(Ed.)//Longman, London, p. 109-120, 2000.

ROESSNER, J. The internationalization of higher education: Complexities and realities. *Higher education in Africa: The international dimension*, p. 1-43, 2008.

ROESSNER, J. Internationalization: A Decade of Changes and Challenges. *International Higher Education*, pág. 50 2008

ROESSNER, J. Updated Definition of Internationalization. *International Higher Education*, (33) 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD – PDI. 2017. Dourados. Disponível em: <https://portal.UFGD.edu.br/secao/pdi-2013-2020/index>. Acessado em: 18/10/2020

WOODELL, James K.; SMITH, Tobin L. Technology transfer for all the right reasons. *Technology & Innovation*, v. 18, n. 4, p. 295-304, 2017.

RELATÓRIO TÉCNICO APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

Data de realização:

28 de maio de 2022

Responsáveis:

Acadêmico: Renan Mendes Camargos

renancamargos@ufgd.edu.br

Orientador: Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

luancarlos@ufgd.edu.br