

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 5, n. 3, Setembro-Dezembro/2021



*This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)*



**UFMT**

## O PERFIL DOS GESTORES DO PROGRAMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO (CAPES-PrInt)

Cristyane Cesariano da Rosa

cristyane.rosa@ufsc.br

<http://lattes.cnpq.br/3211460277813652>

<https://orcid.org/0000-0002-7867-3884>

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Luciane Stallivieri

Luciane.stallivieri@ufsc.br

<http://lattes.cnpq.br/4520815337729145>

<https://orcid.org/0000-0002-2104-8607>

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Marcos Baptista Lopez Dalmau

professordalmau@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/4530240320266470>

<https://orcid.org/0000-0002-8620-1625>

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

kellycbenetti@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/9455035806392096>

<https://orcid.org/0000-0003-0531-5282>

Universidade Federal da Fronteira Sul  
Chapecó, Santa Catarina, Brasil

Antonio Fernando Bertachini de Almeida Prado

antonio.prado@inpe.br

<http://lattes.cnpq.br/7340081273816424>

<https://orcid.org/0000-0002-7966-3231>

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais  
São José dos Campos, São Paulo, Brasil

### Resumo

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) lançou, em 10 de novembro de 2017, o edital n°. 41/2017, propondo um novo programa de financiamento de pesquisa para a mobilidade acadêmica internacional para a pós-graduação: “Programa Institucional de Internacionalização – (CAPES-PrInt)”. O presente artigo visou analisar o perfil dos gestores selecionados como estabelecido no edital, tais como Pró-reitores de Pós-Graduação ou equivalentes nas Instituições. Como instrumento avaliador, foram utilizados os currículos desses gestores, dos membros do Grupo Gestor e de todos os membros da equipe, além do desempenho institucional geral e, em particular, dos aspectos ligados à internacionalização. Para a metodologia,

utilizaram-se as pesquisas bibliográfica e documental. Em relação à abordagem, optou-se pela utilização da pesquisa qualitativa, fazendo uso da técnica de documentação, bem como da modalidade de análise de conteúdo para atingir os objetivos. O presente estudo propõe-se a contribuir para o processo de gestão universitária e, em particular, à gestão da internacionalização da pós-graduação, proposta pelo referido edital.

**Palavras-chave:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Programa Institucional de Internacionalização (PII); perfil dos gestores; gestão de competências, gestão universitária.

### THE PROFILE OF INTERNACIONALIZATION PROGRAM MANAGERS (CAPES-PrInt)

#### Abstract

The Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) published, on November 10, 2017, Edital no. 41/2017, proposing a new research funding program for international academic mobility for postgraduate studies: “Institutional Program for Internationalization – (CAPES-PrInt)”. This article aimed at analyzing the profile of the managers selected as established in the edital, such as Deans of Graduate Studies or equivalent in the Institutions. As an evaluative instrument, the curriculum lattes of the managers and all the team members, as well as the general performance of the Institutions, in particular in terms of internationalization, were used. For the methodology, bibliographic, documentary, exploratory and explanatory research were used. Regarding the approaches, we chose the qualitative and quantitative research, using the documentation technique, as well as the content analysis modality to achieve the objectives. The present study proposes to contribute to the university management process and, in particular, to the management of the internationalization of postgraduate studies, proposed by the aforementioned public notice.

**Keywords:** Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES); Institutional Internationalization Program (PII); profile of managers, competence management; university management.

Submetido: 24/12/2021

Revisões Requeridas: 30/12/2021

Aceito: 30/12/2021

Publicado: 31/12/2021

## 1 INTRODUÇÃO

Em 10 de novembro de 2017, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) lançou o edital nº. 41/2017, com vigência 2018-2023, cuja proposta principal foi inserir o Brasil no cenário competitivo e internacionalizado da educação superior.

É importante ressaltar que esse edital refere-se a uma chamada institucional para um novo programa de financiamento de pesquisa para a pós-graduação, o qual se intitulou: “Programa Institucional de Internacionalização Capes-PrInt”. Esse programa visou fornecer recursos de custeio para incentivar a internacionalização da Pós-Graduação brasileira. Essa não foi a primeira iniciativa nesse sentido, mas representa um marco importante no processo.

Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a analisar o perfil profissional dos gestores das instituições selecionadas, como sujeitos da pesquisa, haja vista a importância de se aprofundar o conhecimento em relação à gestão de pessoas em Universidades.

Os objetivos específicos foram: a) Coletar dados junto à documentação dos gestores selecionados para CAPES/PrInt, os sujeitos da pesquisa em epígrafe, utilizando-se como referencial o *curriculum Lattes*; b) Estabelecer categorias de análise de conteúdo, sistematizando-se os dados coletados; c) Avaliar os resultados obtidos, para então traçar um perfil dos gestores selecionados no programa CAPES/PrInt.

A problematização trata especificamente da identificação e análise do perfil dos gestores selecionados para o Programa CAPES/PrInt em 2021. Ao abrir o edital para selecionar quais instituições de ensino superior receberiam recursos financeiros para subsidiar seus programas internos de cooperação internacional, a CAPES concentrou os recursos em 36 IES que cumpriram os pré-requisitos apresentados no Edital.

A internacionalização da educação superior é um tópico relevante no Brasil e no mundo. Ela é um dos critérios para avaliar a qualidade do ensino e pesquisa realizados nas Universidades, além de ser um ponto levado em consideração por discentes e docentes numa escolha futura de instituições, tanto para o estudo quanto para o trabalho.

As avaliações do ensino superior são realizadas periodicamente. Uma das mais significativas é a realizada na pós-graduação brasileira pela CAPES, pois se utiliza de elementos de internacionalização como um dos critérios na nota final das instituições avaliadas. Nesse sentido, passa a ter importância do ponto de vista de gestão estratégica universitária, a escolha dos gestores envolvidos na internacionalização da Universidade.

Dessa forma, conhecer o perfil dos gestores das IES com programas de internacionalização bem sucedidos torna-se relevante, pois as instituições de ensino superior podem utilizar essas IES como referências na elaboração de seus programas de internacionalização.

Portanto, o presente trabalho faz uma análise comparativa dos perfis dos gestores do Programa CAPES PrInt. É importante ressaltar que as instituições representadas por esses gestores retratam às IES que possuem programas de internacionalização bem sucedidos no Brasil, os quais podem ser utilizados para a construção de um modelo teórico de gestão universitária que se refere à internacionalização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta o contexto histórico da internacionalização no Brasil, os tipos de internacionalização, o fomento da internacionalização em âmbito nacional e, por último, as políticas públicas voltadas à internacionalização.

### 2.1 Contexto da Internacionalização no Brasil

Depois de alguns séculos de esquecimento, a internacionalização ressurgiu em meados do século XX e se intensificou no decorrer dos anos de 1990. Em 1994, Knight define internacionalização como o “processo de integração de uma dimensão internacional nas funções de ensino/aprendizagem, pesquisa e serviço de universidades ou faculdades” (KNIGHT, 1994, p. 3, tradução nossa).

Também, nessa linha, outros pensadores influentes da área trazem novas definições, como Jesus Sebastian, ao afirmar que internacionalização é um “[...] fenômeno que contém múltiplas motivações, beneficia-se dos avanços nas tecnologias da informação e comunicação e se expressa em inúmeras e diferentes manifestações nos atores e processos envolvidos [...]” (SEBASTIÁN, 2004, p. 13).

Stallivieri ressalta a participação das instituições de ensino superior no processo de internacionalização ao afirmar que ao “oferecer aos seus cidadãos a oportunidade de experiências no exterior [...] faz parte do papel das instituições que buscam o equilíbrio entre as expectativas regionais e nacionais por um lado e os desafios mundiais por outro” (STALLIVIERI, 2002, p. 12).

Na educação, na realidade globalizada, bem como, em vários outros setores da vida social, econômica e política, é sentida a importância da internacionalização enquanto instrumento equalizador de oportunidades. A internacionalização é definida por ser como uma “variedade de políticas e programas que as universidades e os governos implementam para responder à globalização” (ALTBACH; REISBERG; RUMBLEY, 2009, p. 7 - tradução nossa). Essa assertiva é corroborada por Stallivieri (2002, p. 12) ao afirmar que a “internacionalização da educação constitui um imperativo e um dever das universidades”.

Mesmo sendo frequentemente utilizadas como sinônimos, a globalização e a internacionalização são fenômenos distintos. A globalização afeta os países em diversos aspectos, história, economia, tradições, valores, representações culturais. (KNIGHT; WITT, 1997). Knight afirma ainda que “a internacionalização está transformando o mundo do Ensino Superior e a globalização está mudando o mundo da internacionalização” (KNIGHT, 2007, p. 134 – tradução nossa). Assim, Knight sugere que as sobreposições que envolvem esses três conceitos (Internacionalização, Ensino Superior e Globalização) estão intrinsecamente ligadas, se retroalimentam, tornando impossível mencionar um, sem fazer menção aos outros dois.

#### 2.1.1 Tipos de internacionalização

A forma ativa “*inbound*”, termo em inglês para “de entrada” ou “*in*” (AMORIM; FINARDI, 2017, KNIGHT, 2007), caracteriza-se pelo recebimento de docentes, pesquisadores e discentes estrangeiros nas instituições brasileiras, bem como, a organização de eventos internacionais no Brasil. Em geral, não há investimento

financeiro brasileiro para internacionalização ativa “*inbound*” que, por sua vez, apresenta uma participação insignificante frente à internacionalização passiva “*outbound*” nas instituições brasileiras.

A forma passiva ou “*outbound*”, termo em inglês para “de saída” ou “out”, é amplamente difundida pelas IES e pelos órgãos governamentais para representar a mobilidade acadêmica internacional (KNIGHT, 2007). Caracteriza-se essencialmente pelo “envio de alunos para outros países (mobilidade tipo OUT)” (AMORIM; FINARDI, 2017 p. 616).

As vantagens da internacionalização são apresentadas ao estabelecer associações com grupos desenvolvidos do exterior, acelerando assim os processos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, aprimoramento o tripé das universidades (ensino, pesquisa e extensão). Cabe às Universidades brasileiras estabelecerem *status* internacional, ou pelo menos regional, tornando-se atrativas para acadêmicos estrangeiros ou mesmo para sediar eventos internacionais.

### 2.2.2 O fomento da internacionalização

As atividades de internacionalização dependem de financiamento das agências de fomento, em particular do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da CAPES e das agências estaduais de amparo à ciência.

O CNPq, em conjunto com a CAPES, entre os anos de 2011 e 2017, teve, inclusive, um arrojado Programa de concessões de bolsas em todos os níveis (graduação, pós-graduação e pós-doutorado) para o exterior, chamado de “Ciências sem Fronteiras”. Esse programa, também, tinha a opção “pesquisador visitante especial”, além de promover a mobilidade internacional entre discentes e docentes.

Entre as décadas de 1980 e 1990, as agências de fomento tiveram uma modificação significativa. O seu foco passou da concessão de bolsas de doutorado completo no exterior para concessão de bolsas de doutorado sanduíche. Na modalidade sanduíche, o aluno desenvolve uma parte de suas pesquisas de doutorado no Brasil e outra, no exterior.

### 2.2.3 Internacionalização e políticas públicas

Com o referencial determinado na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), (BRASIL, 1996) são estabelecidas políticas públicas para o desenvolvimento da educação em todos os níveis.

Uma vez definidas as políticas públicas, é essencial que se estabeleça uma política de gestão universitária. Ribeiro enfatiza ainda que outros conceitos são necessários para a gestão universitária, tais como “eficiência, produtividade, cliente, consumidor, prestação de contas e responsabilidade social” (RIBEIRO, 2014, p. 6). A aplicação desses conceitos implica no desenvolvimento, no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das metas e objetivos apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O futuro da gestão universitária perpassa o conceito de governança universitária, que desponta como o futuro da educação superior. A governança universitária consiste no “processo de criação de políticas e de tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino superior que anseiam converter objetivos institucionais e recursos em resultados” (SOUSA et al., 2018, p. 3).

Para se adequarem aos novos paradigmas, as universidades têm incentivado seus gestores a se profissionalizarem. E para dar conta dessa demanda, elas têm investido na gestão de competências, cada vez mais solicitada nos cargos gerenciais.

Aliada à gestão universitária, encontra-se a gestão por competências. Brandão e Guimarães (2001), ao compilarem o pensamento de diversos autores a respeito de competências, concluíram que as competências vão além de um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, visto que são, também, as práticas deste conhecimento, as quais promovem a mobilização, bem como, a aplicação dessas qualificações dentro do contexto organizacional.

Competências podem ser entendidas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Ou ainda, são os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que habilitam uma pessoa a exercer cargo ou papel dentro de uma organização (FLEURY; FLEURY, 2001; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Em linhas gerais, o modelo CHA, sigla que designa conhecimentos, habilidades e atitudes, pode ser entendido como:

**Conhecimentos:** são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa. Eles podem ser adquiridos pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo. **Habilidades:** referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovados por meio de provas e certificados. **Atitudes:** referem-se à forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 187- grifo nosso).

O perfil profissional utilizado como fio condutor para este artigo é o definido como “a soma destes três fatores: ter conhecimento, ter habilidades e ter comportamento adequado ao que é exigido, completam as capacidades necessárias à formação de um bom profissional” (BÜRON; SAUSEN, 2017, [n.p.]).

A literatura sobre internacionalização despertou para a importância da temática do perfil dos gestores, os quais são: cooperação internacional e relações acadêmicas internacionais ou terminologia equivalente utilizada nas IES, cuja função “consiste em gerir a internacionalização de sua universidade” (MAILLARD, 2019, p. 22).

Outros trabalhos que antecederam este artigo propõem o estabelecimento do perfil de cooperação internacional. Alguns critérios para o estabelecimento do perfil de gestores se mantêm, entre eles se destacam: quem são os profissionais que estão atuando na gestão da cooperação internacional? Qual a formação desses profissionais? Quais as competências mínimas para atuação na gestão da cooperação internacional? (STALLIVIERI, 2015), corroborado por pesquisa de (LEAL; CÉSPEDES; STALLIVIERI, 2017).

O edital restringia a inscrição das Instituições de Ensino Superior ou de Institutos de Pesquisa, visto que era necessário ter: “ao menos quatro (4) Programas de Pós-Graduação (PPG) recomendados pela Capes na avaliação trienal de 2013 e na quadrienal de 2017, entre os quais deveria haver, pelo menos, dois (2) com cursos de doutorado” (CAPES, 2017, pp. 1-2), além do estabelecimento de critério de distribuição

dos recursos para diversas atividades<sup>1</sup>. A meta do edital CAPES-PrInt visava selecionar até 40 Projetos Institucionais de Internacionalização, com planejamento orçamentário anual de até R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) (CAPES, 2017).

No Quadro 1 constam as 36 IES selecionadas pelo Edital nº. 41/2017 para o “Programa Institucional de Internacionalização – CAPES-PrInt”, divididas por regiões brasileiras, por meio da qual se observa a concentração de instituições selecionadas por região, bem como, a identificação do *status* institucional, pública ou privada.

**Quadro 1.** Lista das 36 IES selecionadas pelo Edital nº. 41/2017 para o “Programa Institucional de Internacionalização – (CAPES-PrInt)”, por região e *status* institucional

REGIÃO	INSTITUIÇÕES SELECIONADAS	INSTITUIÇÕES	
		Públicas	Privadas
SUDESTE	Universidade Federal do Espírito Santo	18	2
	Fundação Getúlio Vargas		
	Fundação Oswaldo Cruz		
	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais		
	Instituto Tecnológico de Aeronáutica		
	Universidade do Estado do Rio de Janeiro		
	Universidade Federal do Abc		
	Universidade Federal de Lavras		
	Universidade Federal de Minas Gerais		
	Universidade Federal do Rio de Janeiro		
	Universidade Federal de São Carlos		
	Universidade Federal de Uberlândia		
	Universidade Federal de Viçosa		
	Universidade Federal de São Paulo		
	Universidade Estadual de Campinas		
	Universidade Federal Fluminense		
	Universidade de São Paulo		
	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho		
Universidade Presbiteriana Mackenzie			
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro			
SUL	Universidade Federal de Santa Catarina	6	2
	Universidade Federal do Paraná		
	Universidade Federal de Pelotas		
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul		
	Universidade Federal de Santa Maria		
	Universidade do Rio Grande		
	Universidade do Vale Do Rio Dos Sinos		
	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul		
NORDESTE	Universidade Federal da Bahia	6	-
	Universidade Federal do Ceará		
	Universidade Federal de Paraíba		
	Universidade Federal de Pernambuco		
	Universidade Federal Rural de Pernambuco		
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte		
CENTRO-OESTE	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	2	-
	Universidade de Brasília		

**Fonte.** Dados dos autores (2021)

<sup>1</sup> O edital completo pode ser acessado no [link](#)

O Edital do programa apresentou exigências tanto em relação ao grupo gestor como para os gestores propriamente ditos. Para ser Gestor do Programa, o edital determinava como critério relevante a esta pesquisa, que o gestor, obrigatoriamente, deveria ser Pró-Reitor de Pós-Graduação ou equivalente da Instituição de Ensino.

Não havia nenhuma outra exigência sobre sua formação ou produção acadêmica, mas deixava claro que os currículos Lattes do gestor e dos demais membros seriam considerados na avaliação do projeto como um todo, conforme item “8.2.3 Lista com links dos currículos Lattes do Gestor do Projeto Institucional de Internacionalização e demais membros do Grupo Gestor” (CAPES, 2017, p. 12).

Embora não houvesse nenhuma regra específica estipulando como seria feita essa avaliação, havia uma menção geral dizendo que os membros do grupo gestor deveriam ter “liderança acadêmica e experiência internacional nas áreas definidas como prioritárias” (CAPES, 2017, p. 13).

Neste estudo, são apresentados os dados, bem como, suas análises e discussões embasados nos resultados da pesquisa documental, *curriculum* Lattes dos sujeitos da pesquisa – os Gestores (CAPES-PrInt), assim como, no referencial teórico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, optou-se pelo método dedutivo, amparado pelo método de análise de conteúdo. O método dedutivo parte da lógica do maior para o menor, hierarquizando o pensamento lógico, o qual, por meio da análise dos resultados, permitindo inferir, de forma dedutiva, uma análise crítica dos dados apresentados. (SEVERINO, 2016; TRIVIÑOS, 2017). Já o método de análise de conteúdo, configura-se como “a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos, a categorização etc.” (TRIVIÑOS, 2017, p. 160). Ao escolher esses métodos, escolheu-se, também, a forma descritiva para a apresentação deste artigo.

Esses métodos permitem a utilização de vários tipos ou natureza da pesquisa. Em relação à natureza bibliográfica, buscaram-se (independente do formato em que se apresente) os conhecimentos ratificados pela literatura. Já na natureza documental, buscaram-se os dados do conteúdo em documentos primários, não pesquisados, ou seja, matéria prima a ser lapidada (SEVERINO, 2016; TRIVIÑOS, 2017).

Quanto à técnica, optou-se pela documentação, caracterizada por toda forma de registro sistematizado de dados e informações. Isso permite análises futuras, “depois de ser selecionada a amostra documental, segue-se o trabalho com a determinação de unidades de análises, a eleição das categorias e a organização do quadro de dados” (SILVA et al., 2009, p. 4560). Assim sendo, “a análise de conteúdo assume a característica de procedimento técnico e sistemático da investigação e, portanto, apresenta fases específicas” (SILVA et al., 2009, p. 4560). Para este artigo, além da literatura da área, utilizaram-se também como fontes primárias os currículos *Lattes* dos gestores CAPES/PrInt.

É importante destacar que a abordagem é predominantemente qualitativa, se baseando na qualidade dos dados, informações e do conhecimento contidos na constelação de autores escolhidos para o desenvolvimento do arcabouço teórico e prático. Por outro lado, este estudo também apresentou uma abordagem quantitativa, que se caracterizou pela aglutinação e análise numérica dos perfis estudados. Desta

forma, procurou-se compreender melhor o contexto de aplicação dos mesmos visando seu entendimento e realidade. (SEVERINO, 2016; TRIVIÑOS, 2017).

Quanto à natureza, foram adotadas as pesquisas exploratória e explicativa. Observa-se que a natureza exploratória ocorre na preparação da pesquisa, visto que busca os dados e as informações relacionados ao tema apresentado. Já a explicativa caracteriza-se pela identificação das causas, pois vai além do registro e análise dos dados, complementando a abordagem qualitativa (SEVERINO, 2016; TRIVIÑOS, 2017).

Para as categorias de análise (BARDIN, 2016), optou-se pelo estabelecimento de três categorias, baseadas no escopo proposto por Maillard ao definir que o gestor “deve atuar plenamente nas três missões, Ensino, Pesquisa e Extensão. Essa organização de suas atividades ajuda a definir um mapa do que ele deve gerir” (MAILLARD, 2019, p. 22).

1) FORMAÇÃO – para a avaliação desta categoria buscou-se no currículo Lattes as informações sobre: a) Graduação; b) Mestrado; c) Doutorado; d) Pós-doutorado; e) Cursos de formação continuada na área de gestão universitária, bem como, na área de internacionalização.

2) PESQUISA – na categoria de pesquisa observou-se, ainda, no “currículo lattes”, o desempenho do gestor CAPES/PrInt como pesquisador. Para tal pesquisou-se: a) Número de artigos publicados; b) Publicações de livros e capítulos de livros; c) Nível de bolsa de produtividade no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq; d) Quantidade de projetos de pesquisas aprovados e a existência de vínculos ou títulos no exterior.

3) ENSINO - para se avaliar essa categoria específica verificaram-se as orientações concluídas nos níveis de: a) Mestrado; b) Doutorado; c) Supervisão de pós-doutorados.

O trabalho se limitou a analisar o perfil dos gestores que ocupavam seus respectivos cargos nas instituições selecionadas no edital CAPES PrInt, ao longo do ano de 2021.

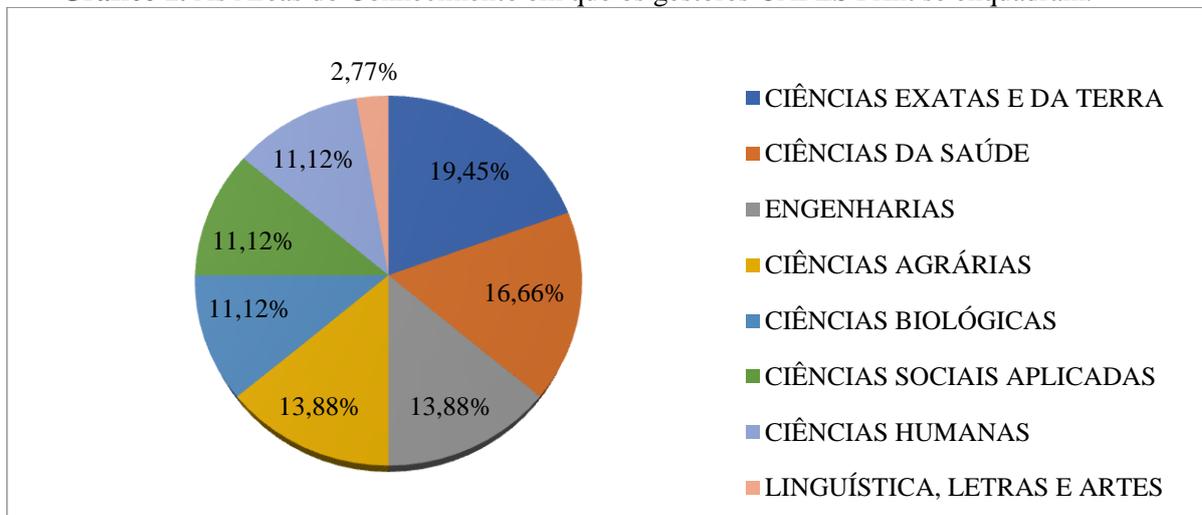
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na categoria formação, foram avaliados os dados contidos no Currículo *Lattes* dos sujeitos desta pesquisa, ou seja, os Pró-reitores de Pós-Graduação das Universidades selecionadas no edital CAPES-PrInt. A primeira análise deu-se na identificação das áreas do conhecimento de formação dos gestores CAPES PrInt.

### 4.1 Categoria – Formação

Em relação à área de formação dos gestores, utilizaram-se como referência as Áreas do conhecimento estabelecidas pelo CNPq. Ao analisar os resultados coletados observou-se: que a área de maior concentração de formação de gestores é a Área de Ciências Exatas e da Terra, com 19,45% da representatividade, seguida pela Área de Ciências da Saúde, com 16,66% e depois um empate entre Engenharias e Ciências Agrárias. Já as áreas de Ciências Biológicas, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas aparecem empatadas em quarto lugar, com 11,12% da representatividade da formação dos gestores. Em quinto e último lugar aparece a Área de Linguística, Letras e Artes, que apresentou apenas 2,77% da representatividade na Formação dos Gestores CAPES PrInt (vide Gráfico 1).

**Gráfico 1.** As Áreas do Conhecimento em que os gestores CAPES PrInt se enquadram.



Fonte. Dados da Pesquisa (2021)

Conforme mencionado no capítulo da Metodologia, a coleta de dados foi realizada enfocando a formação acadêmica nos níveis: graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado, bem como, formação continuada (áreas de gestão universitária e internacionalização). Nesse sentido, ao se analisar a formação encontrada, não se verifica uma disparidade tão relevante, a ponto de se concluir que uma área de formação apresenta maior probabilidade de gerar resultados mais propícios, para os fatores de Internacionalização contidos no Edital.

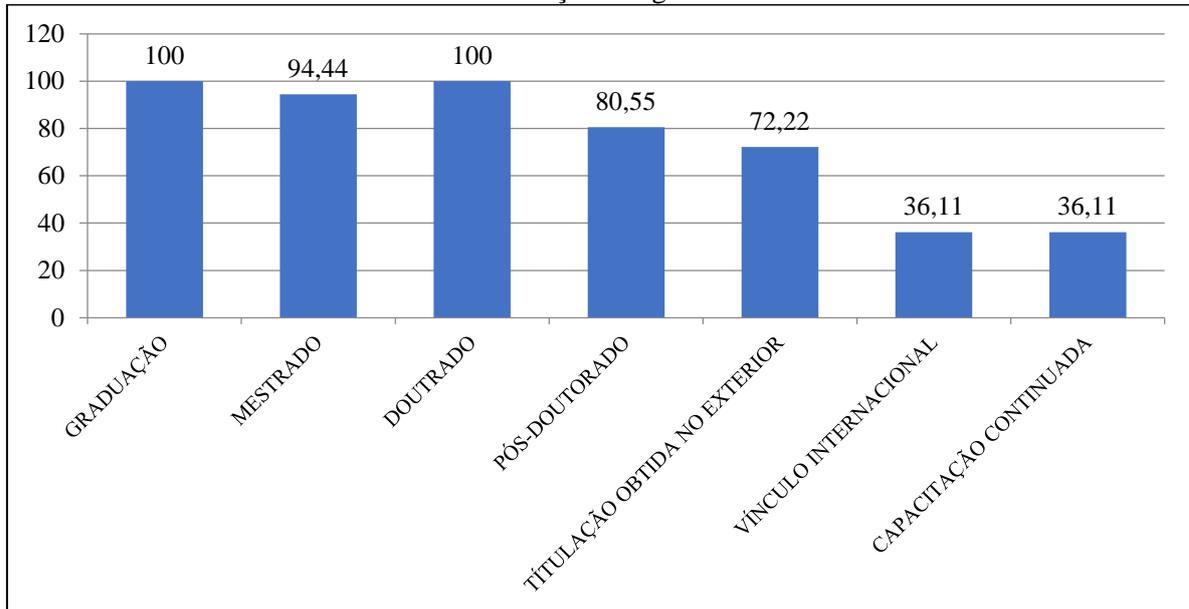
Outro ponto relevante é que nos documentos analisados, tanto o mestrado, quanto o doutorado dos seus representantes, estão, em geral, intrinsecamente ligados à graduação. Logo não existe migração entre áreas ao longo da carreira. Esse ponto indica o cuidado na manutenção da verticalização da formação acadêmica, o que pode ser compreendido como algo pertinente e valorativo.

Notou-se, também, que todos os gestores possuem o título de doutor, e 26 desses gestores possuem pós-doutorado, o mesmo número de gestores com algum dos títulos obtidos no exterior. Vale ressaltar que a titulação em nível de Especialização foi incluída nesse critério e considerada como equivalente à titulação obtida no exterior (vide Gráfico 2).

Na categoria níveis de formação, observou-se que tanto na graduação, quanto no doutorado, os gestores apresentaram 100% de formação. No mestrado, verificou-se que 94,44% obtiveram esse título, ou seja, apenas 2 gestores não apresentaram esse nível em sua formação. Por apresentarem doutorado, infere-se que os gestores cursaram direto o doutorado. Na categoria Pós-Doutorado, observou-se que 29 dos 36 pesquisados desenvolveram essa atividade, representando 80,55% com essa formação.

Em relação à titulação obtida no exterior, observa-se que 26 gestores tiveram alguma experiência formativa fora do Brasil, ou seja, 72,22% dos pesquisados. Em relação a manter um vínculo internacional, esse número cai para 13 gestores, o que significa que 36,11% deles mantiveram vínculos internacionais. Em relação à atualização profissional, este número permanece o mesmo - 36,11% - ou seja, 13 gestores fizeram algum tipo de atualização profissional.

**Gráfico 2.** Níveis de formação dos gestores CAPES PrInt.



**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

Desses 36 gestores, apenas 12 deles fizeram algum curso de formação na área administrativa ou de internacionalização, representando 33,33%, e apenas 2 deles atingiram pelo menos 340 horas nesse tipo de preparação, representando apenas 5,55%. Isso indica que uma forma de melhorar a qualificação desses gestores seria um aumento desses tipos de cursos em áreas específicas de administração e internacionalização.

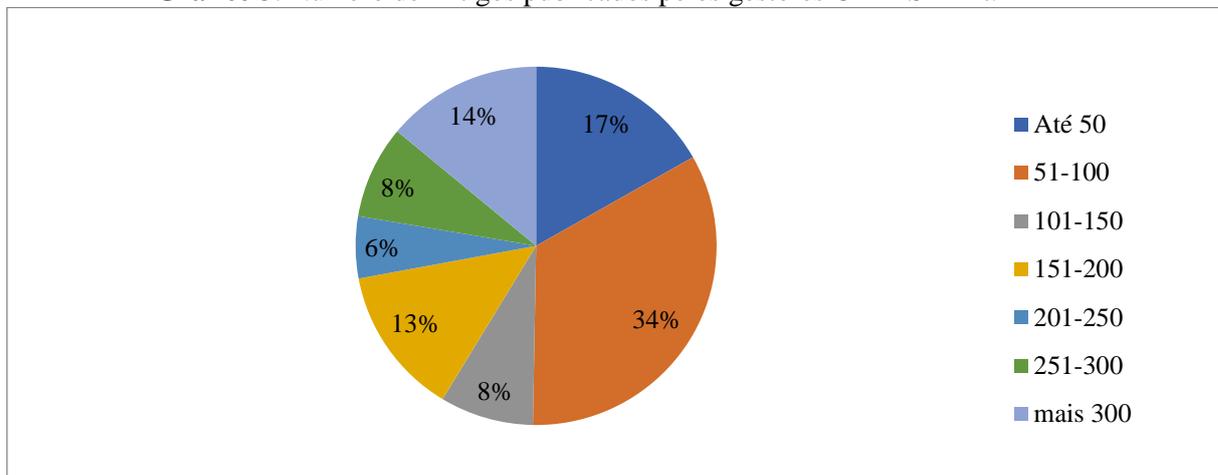
#### 4.2 Categoria Pesquisa

Na categoria de pesquisa, observou-se o desempenho do gestor CAPES/PrInt enquanto pesquisador.

##### 4.2.1 Número de artigos publicados

Na categoria número de artigos publicados, pode-se observar a preocupação dos gestores em se manterem ativos em relação à pesquisa (Vide Gráfico 3).

**Gráfico 3.** Número de Artigos publicados pelos gestores CAPES PrInt.



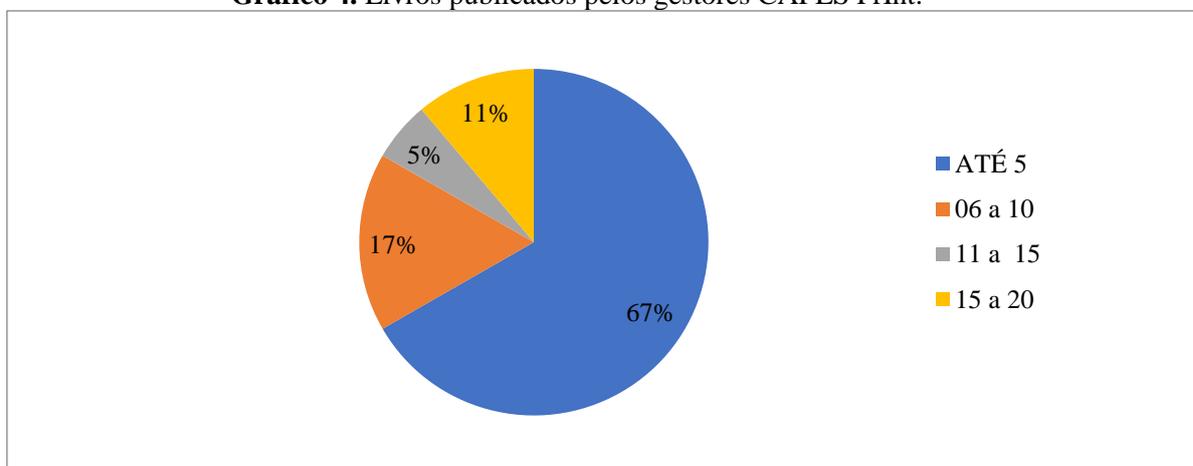
**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

Ao analisar os dados, observou-se que a maior quantidade de publicação ficou na faixa de 51 a 100 artigos, sendo este um número expressivo principalmente se for levado em conta que os gestores têm acúmulo de função, pois como exigência do edital, todos são Pró-Reitores de Pós-Graduação ou cargo equivalente na instituição.

#### 4.2.2 Publicações de livros

Em relação à publicação de livros, observou-se que se somadas as publicações até 10 livros, alcança-se um percentual de 84%, número este extremamente significativo, principalmente se for levado em conta que os gestores CAPES/PrInt provavelmente não conseguem ser pesquisadores em tempo integral, uma vez que eles têm que exercer simultaneamente as funções de professores, pesquisadores, Pró-Reitores de Pós-Graduação e gestores CAPES/PrInt (Vide Gráfico 4).

**Gráfico 4.** Livros publicados pelos gestores CAPES PrInt.



**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

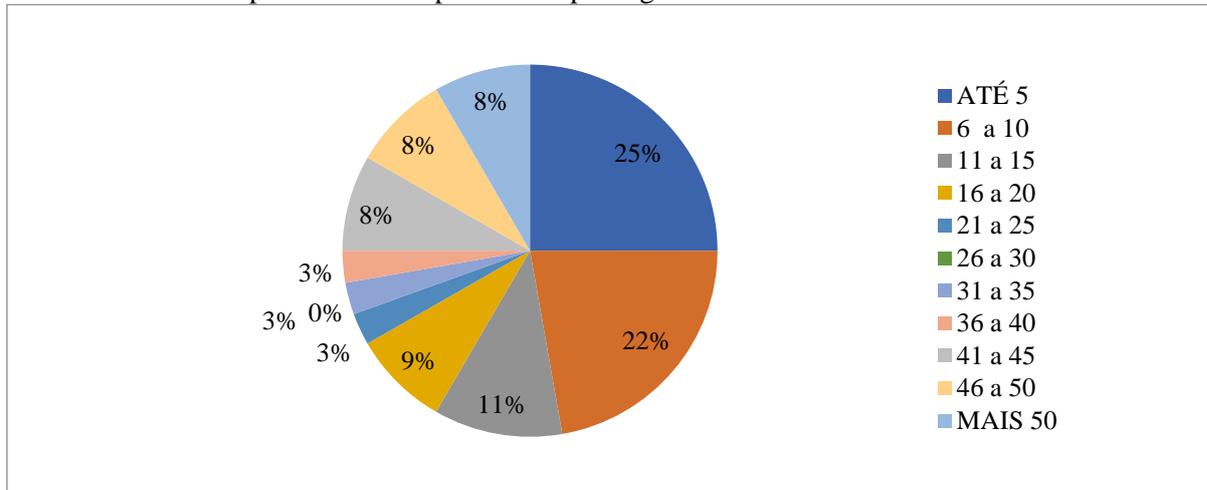
Salienta-se que as áreas de humanidades, usualmente, têm como produção acadêmica mais importante a produção de livros, enquanto que o produto mais nobre de publicação nas ciências exatas são os trabalhos publicados em periódicos.

#### 4.2.3 Publicações de capítulo de livros

Quanto aos capítulos de livro, pode-se encontrar uma quantia significativa, principalmente, se forem considerados os percentuais até 10 capítulos de livros publicados, que representam 47% da somatória total apresentada (Vide Gráfico 5).

Utilizando o mesmo raciocínio contemplado para os livros, aqui, por sua vez, encontra-se um percentual mais distribuído. Uma possível explicação está atrelada ao fato de que muitos destes capítulos representam resumos e recortes de experiências científicas ou até mesmo vivenciadas sobre a temática de Internacionalização que foram juntadas em obras institucionais ou acadêmicas, demonstrando todo um conjunto de trabalhos feitos ao longo de um determinado período de gestão ou dos estudos formativos dos próprios autores.

**Gráfico 5.** Capítulo de livros publicados pelos gestores CAPES/PrInt.

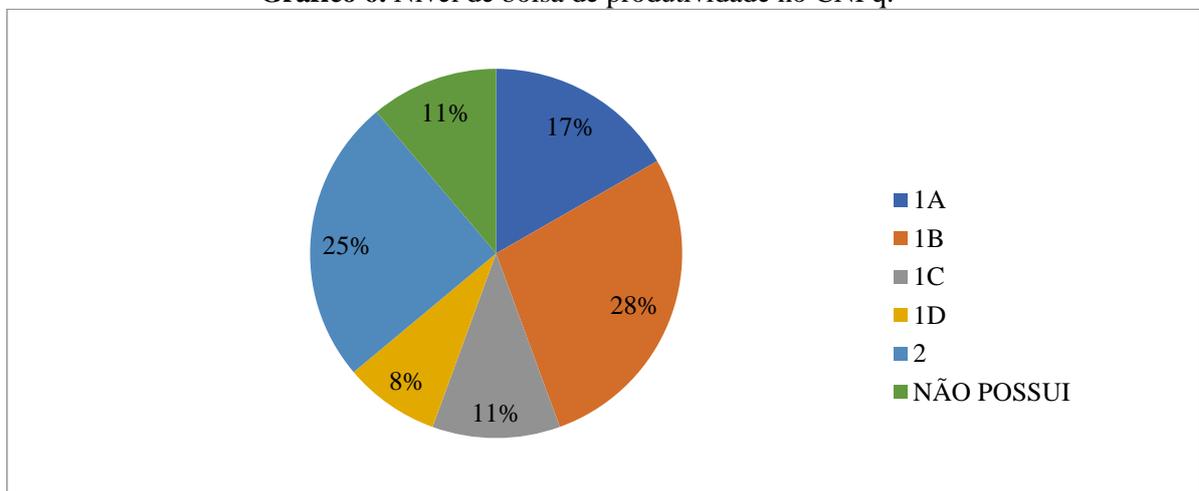


**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

#### 4.2.4 Nível de bolsa de produtividade no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq.

Para a obtenção do Nível de bolsa de produtividade no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq, a partir dos dados coletados pode-se inferir que a grande maioria dos gestores CAPES/PrInt está dentro do nível 1, independentemente da sub classificação alfabética (Vide Gráfico 6).

**Gráfico 6.** Nível de bolsa de produtividade no CNPq.



**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

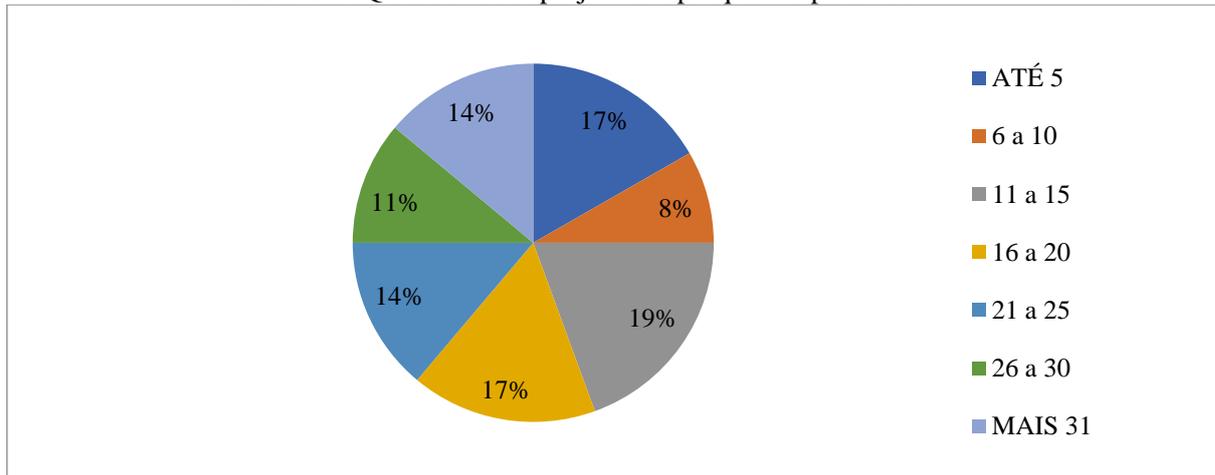
Observa-se que 89% dos gestores possuem bolsa de produtividade, sendo que 75% deles são nível 1. Tais dados ajudam a compreender que mesmo capitaneando a Internacionalização nas instituições, o aspecto da pesquisa e suas nuances deve ser bem trabalhado, uma vez que representa uma grande possibilidade de porta de acesso com instituições de ensino superior do mundo todo.

Além disso, quando se pensa em projetos financiados pelo CNPq, maior ainda passa a ser o peso das conexões internacionais, o que acaba gerando maior valor agregado não apenas aos pesquisadores, mas também as instituições participantes.

4.2.5 Quantidade de projetos de pesquisas aprovados.

Nesta categoria de análise observou-se que a maioria dos gestores, 65%, enquadra-se em até 20 projetos de pesquisa aprovados, o que representa um número significativo levando-se em conta o tempo em que as pesquisas demoram, para serem finalizadas. (Vide Gráfico 7).

**Gráfico 7.** Quantidade de projetos de pesquisas aprovados.



**Fonte.** Dados da Pesquisa (2021)

Do ponto de vista de serem pesquisadores, salienta-se que todos têm atividades de pesquisa, mostrando que o foco das instituições não é o de colocar gestores profissionais nessa função, mas sim, pesquisadores experientes.

Dos 36 gestores analisados, 32 possuem bolsa de produtividade em pesquisa no CNPq, 88,88%, sendo a maioria com nível 1, conforme demonstrado no tópico anterior. Tal número reforça o parâmetro de alto nível de pesquisas sendo desenvolvidas por tais gestores, bem como pelo número de publicações.

Somando publicações em periódicos com trabalhos completos em anais de eventos, 11 gestores, ou 30,55%, possuem mais de 200 publicações; 2, ou 5,55%, mais de 400; e 1, ou 2,77%, mais de 500 publicações.

4.3 Categoria Ensino

Nessa categoria específica, analisou-se as orientações concluídas nos níveis de Mestrado, Doutorado e nas Supervisões de pós-doutorados. Constatou-se que as orientações acadêmicas são pontos fortes desses pesquisadores (Vide Gráfico 8).

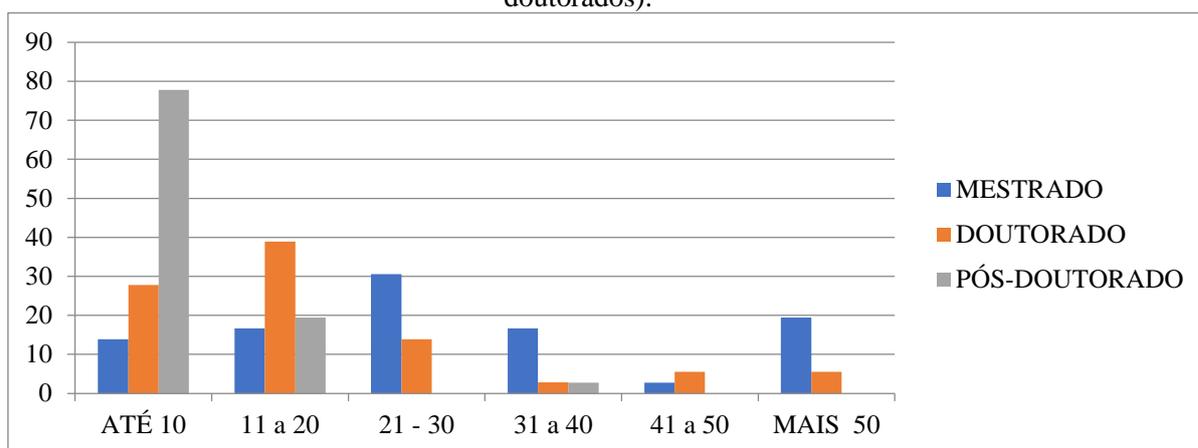
Como exemplo, no mestrado, 27 gestores - 75% - possuem 20 ou mais orientações concluídas; 8 gestores - 22,22% - orientaram 40 ou mais pessoas e apenas 1 gestor - 2,77% - orientou mais de 60 estudantes.

No doutorado, por sua vez, 12 gestores - 33,33% - possuem 20 ou mais orientações concluídas; 7 gestores - 19,44% - 30 ou mais e apenas 4 gestores - 11,11% - possuem mais de 40 orientações de doutorado finalizadas.

Em relação ao pós-doutorado, 31 gestores - 86,11% - também supervisionaram pós-doutorados, sendo que 2 - 5,55% - supervisionaram 20 ou mais e apenas 1 - 2,77% - orientou mais de 30 pós-doutorados.

Mais uma vez o que se constata é que são números significativos, principalmente se for considerada a dedicação dispensada pelo gestor na condição de orientador. Devido à complexidade inerente à orientação de dissertações, teses, e trabalhos pós-doutorais e somando-se todas as demais atividades exercidas pelos mesmos, verifica-se a necessidade de se pensar institucionalmente em uma política de gestão que permita que pessoas com tais características possam migrar ou ocupar tais cargos/posições sem perderem as condições atuais conquistadas.

**Gráfico 8.** Orientações concluídas nos níveis de (Mestrado, Doutorado e Supervisão de Pós-doutorados).



Fonte. Dados da Pesquisa (2021)

Tal argumento é pertinente, uma vez que os dados apresentados até o momento reforçam a conclusão de que instituições que colocam professores/pesquisadores com tais características em tais cargos obtêm pontuações mais elevadas nos critérios contidos nos editais. Contudo, nem sempre isso é possível, o que faz com que se pense em trabalhar estratégias paralelas visando preparar mais pessoas para desenvolverem suas competências futuramente.

#### 4.4 Sugestões de Aplicabilidade Prática dos Resultados da Análise dos Dados

A pesquisa apresenta dados significativos com potencial para a busca da melhora dos processos de internacionalização das Instituições de Ensino Superior IES, pois infere, de forma sucinta por meio das categorias propostas, quais pontos referentes ao currículo Lattes dos gestores poderiam ter sido observados no processo de seleção referentes ao edital nº. 41/2017.

Uma vez que o edital deixou claro que o currículo Lattes dos gestores seria avaliado, mesmo não deixando claro quais os critérios seriam aferidos, informa-se que as categorias aqui apresentadas foram pautadas na análise dos dados obtidos. Isso, inclusive, pode servir de referencial para a criação de uma proposta de indicadores para o desenvolvimento de políticas públicas de internacionalização voltadas à melhoria do Ensino, Pesquisa e Extensão das IES em relação a internacionalização, levando em conta o perfil dos gestores e seus respectivos dados pessoais/profissionais. (STALLIVIERI, 2004; TALLIVIERI, 2015; MIRANDA; STALLIVIERI, 2017, LEAL; CÉSPEDES; STALLIVIERI, 2017; MAILLARD, 2019; NEVES, BARBOSA, 2020).

Pôde-se observar a relevância do perfil do gestores do Programa Capes PrInt, uma vez que todos os gestores são docentes e apresentam nível de formação doutoral, bem como a maioria dos gestores (89%) possui bolsa de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq, em que 75% é nível 1 (A, B, C ou D).

Constatou-se, também, que as instituições selecionadas pelo Programa já possuem um histórico consolidado na internacionalização, indicando que essas IES vêm investindo, em longo prazo, portanto, já possuem expertise em internacionalização.

É importante ressaltar que todas as IES selecionadas evidenciam Planos de Institucionalização da Internacionalização, o que permite inferir que já desenvolveram uma cultura voltada para a internacionalização estruturada, ou seja, que já estruturaram ou estruturam ações voltadas à capacitação dos docentes. Vale destacar que todos os gestores do Programa Capes PrInt são docentes, enfatizando, assim, o enfoque na sua capacitação.

Contudo, também é conveniente mencionar a participação dos técnicos administrativos para o processo de internacionalização, tendo em vista que um gestor necessita de profissionais técnicos qualificados para fazer com que o trabalho institucional ligado à temática ande bem. Para tanto, as instituições deveriam criar linhas capacitações específicas, estruturadas nos moldes intrínsecos à linha mestra contida no Edital de Internacionalização para melhor desenvolverem suas funções administrativas juntamente com os gestores de tais processos.

Para fins de contribuição objetiva, analisando os entendimentos da CAPES e do CNPq sobre Internacionalização, verifica-se que o assunto deve abordar grandes pontos, a saber:

- Internacionalização do currículo - para dar suporte aos departamentos e coordenadorias, para juntamente com seus docentes desenvolvam disciplinas curriculares que privilegiem outros idiomas tanto na sua condução para na estruturação do referencial teórico;

- Internacionalização da sala de aula - prevê o aparelhamento da sala de aula para que os docentes e discentes tenham condições tecnológicas para o acompanhamento da aula não somente presencialmente, mas também virtualmente ou de forma mista com professores de diversos países colaborando na mesma disciplina;

- Internacionalização do campus - visa a proporcionar uma comunicação visual que permita qualquer pessoa se situar em relação a sua localização, assim como permitir a consolidação da identidade, da cultura e da imagem institucional;

- Parcerias Institucionais - visando o desenvolvimento de novas parcerias internacionais através de convênios e cooperação internacionais;

- Internacionalização de eventos, palestras, colóquios e seminários internacionais realizados na instituição – visando gerar maiores contribuições para o ensino e para ações de pesquisa;

- Internacionalização virtual, entre outros, a critério das IES visando atender suas necessidades de internacionalização.

Os resultados obtidos, através da análise dos dados, aqui expostos, mostram em detalhes os perfis dos gestores das instituições selecionadas para o Programa CAPES-PrInt, logo, infere-se, que estas são as instituições consideradas como de alto nível, em termos de internacionalização no Brasil. Destaca-se, o desempenho dos gestores estudados na tríade ensino, pesquisa e extensão.

Com os dados exibidos, neste artigo, pode-se deduzir, quais os indicativos dos profissionais que instituições que almejam se internacionalizarem devem buscar, preparar, treinar e reter em seus quadros profissionais, caso desejem obter sucesso em projetos dessa envergadura. Assim sendo, o presente trabalho auxilia no processo de internacionalização das IES brasileiras, ao identificar o perfil profissional dos gestores avaliados no Programa CAPES-PrInt.

Cita-se como exemplo o que foi feito pela Universidade Federal de Santa Catarina, que por meio de programas institucionais realizados em suas Coordenadorias de Capacitação de Pessoas, de forma aderente ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), procura incentivar os docentes e demais servidores a manterem o interesse na formação continuada, estimulando a busca por conhecimento para além de suas áreas de formação (UFSC, 2021a).

Em paralelo, mesmo considerando o potencial qualitativo e quantitativo de profissionais existentes nas Universidades pesquisadas, extrapolando tal raciocínio para as instituições que ainda não conseguiram aprovação em tal Edital, é pertinente pensar de forma preventiva a formação de novos gestores.

Para tanto, independente se for para a formação docente ou para a formação do técnico administrativo, sugere-se programas de capacitação específicos que tenham como base a internacionalização. Baseados na análise dos dados obtidos nos currículos, bem como no Edital, acredita-se que tais cursos deverão versar no desenvolvimento das:

- Competências linguísticas, que são um vetor de multiplicação para a internacionalização via projetos de intercâmbio (mobilidade acadêmica) e cooperação acadêmica internacional.

- Competências interculturais, que são conhecimentos, atitudes e habilidades, para interagir com grupos ou pessoas de diferentes culturas, hábitos e costumes com empatia.

- Competências tecnológicas (TICs), mesmo com sua implementação em andamento, com a pandemia tornou-se essencial para o desenvolvimento das atividades cotidianas, principalmente na educação, pois tornou possível a continuidade do processo ensino/aprendizagem. Tornando viável a, até então criticada e subutilizada, mobilidade acadêmica virtual.

- Competências voltadas à Educação para a Cidadania Global (ECG), pois hoje somos todos cidadãos do mundo.

Outro ponto que também pode ser aproveitado pelas IES é o investimento na formação em nível de pós-graduação “*stricto sensu*” voltada para a área da Gestão Universitária. Sabe-se que existem diversas instituições no país que possuem Programas dessa natureza, ligadas aos cursos de Letras. Porém, a Internacionalização vai além das questões inerentes apenas à língua estrangeira. Aproveitando a essência dos dados coletados, investir em Núcleos de Pesquisas voltados para a Internacionalização, escritórios modelos, estruturas como Secretarias de Relações Internacionais, dentre outras, poderão ajudar as IES a conseguirem aprovação em futuros editais sobre tema.

Tais pontos justificam-se uma vez que os elementos citados são comuns não somente aos currículos analisados de forma geral, mas, também, em função da vivência dos próprios autores, enquanto professores e técnicos pesquisadores em suas Instituições de Ensino Superior de origem, no qual costumam realizar ações de Internacionalização, através do recebimento de estrangeiros em seus domínios ou vice-versa.

A carência de capacitações na área administrativa e as voltadas para a Internacionalização costuma ser bastante evidente, pois são poucas as Universidades no país que obtiveram conceitos elevados para tanto no Edital mencionado. Isto posto entende-se como necessário e pertinente a introdução de atividades administrativas como workshops, webnários, oficinas, dentre outras ações voltadas à complementação da formação do docente em relação às áreas gerenciais, suprimindo assim uma possível carência existente, afinal, nem todo docente é gestor. O mesmo raciocínio vale para os Técnicos Administrativos, pois conforme evidenciado no Gráfico 2, a carência de adesão à formação tanto na área administrativa quanto, especificamente, na área da internacionalização é latente.

Quando se pensa em capacitação, não se deve restringir seu entendimento a ações de curta duração. Podendo ser pensado da mesma forma, em ações de aperfeiçoamento, formação, especialização e estudos de maior duração, que permitam o desenvolvimento de competências específicas. Convém lembrar que dos dados compartilhados neste artigo, apenas 12 dos 36 gestores apresentaram capacitação nas áreas citadas, o que representa 33,33% do total analisado; e que somente 2, ou 5,55% dos pesquisados, apresentaram no mínimo 340 horas de cursos nas áreas mencionadas. A título de comparação, um curso de especialização tem carga horária mínima estabelecida pelo MEC de 360 horas.

Uma alternativa viável e interessante é de se pensar na capacitação para os gestores como política institucional. Para tanto, cita-se novamente um exemplo bem sucedido até o momento existente na UFSC, que criou o Programa Escola de Gestores. Este programa “visa conhecer e analisar modelos, processos, sistemas e práticas de gestão, nacionais e internacionais” (UFSC, 2021c). Entretanto, mesmo com essa iniciativa inovadora, a UFSC deverá desenvolver futuramente uma atualização de tal programa por meio da inserção de uma linha de pesquisa específica para a internacionalização.

Outro ponto que também pode ser aproveitado por tais instituições é o investimento na formação em nível de pós-graduação “*stricto sensu*” e voltada para a área da Gestão Universitária. Sabe-se que existem diversas instituições no país que possuem Programas de tal natureza, ligadas aos cursos de Letras. Porém, a Internacionalização vai além das questões inerentes à língua estrangeira apenas. Aproveitando a essência dos dados coletados, investir em Núcleos de Pesquisas voltados para a Internacionalização, escritórios modelos, estruturas como Secretarias de Relações Internacionais, dentre outras, poderão ajudar as Instituições de Ensino Superior a conseguirem aprovação em futuros editais lançados sobre o tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise decorrente deste estudo mostrou que apenas 36 instituições, das 40 possíveis, foram contempladas. Isso indica a opção por colocar mais recursos nas instituições mais bem avaliadas do ponto de vista de internacionalização.

Salienta-se, também, que, das 36 instituições contempladas, 20 estão localizadas na região sudeste, ou seja, 55,55% das instituições contempladas pertencem à região de maior desenvolvimento econômico do Brasil e com maior número de instituições bem avaliadas pela CAPES. Na região sul, foram contempladas 8 instituições, contabilizando 22,22%. Na região nordeste, 6 instituições foram selecionadas, o que significa 16,66%. Das IES selecionadas, apenas 2 foram

selecionadas na região centro-oeste, equivalente a 5,55% das vagas. As regiões Sudeste e Sul, juntas foram contempladas com 77,77% das vagas, mantendo o desenvolvimento econômico, social e intelectual concentrado nestas regiões.

Do ponto de vista da questão de pesquisa, observou-se que a posição de gestor do CAPES/PrInt é ocupada majoritariamente por pesquisadores que possuem atividades de pesquisas relevantes, pois a maioria é bolsista PQ do CNPq, e tem elevado número de publicações e orientações em todos os níveis (mestrado, doutorado, pós-doutorado). Todos possuem titulação de doutorado, com a maioria tendo, também, pós-doutorado. Poucos possuem formação a nível gerencial ou de internacionalização, gerando uma lacuna para melhorias nas carreiras desses gestores. Notou-se, também, uma distribuição entre as áreas do conhecimento entre os gestores.

Visando uma equidade na distribuição geográfica dos projetos, sugere-se a criação de uma versão CAPES/PrInt para IES emergentes, que não estejam ranqueadas em uma posição de disputar em condições de igualdade com as instituições ranqueadas como as melhores do país, ou neste caso, as mais estruturadas para o desenvolvimento de ações de internacionalização, mas que, ainda assim, possam planejar em longo prazo um aditamento nas suas ações de internalização institucional.

Como resultado desta pesquisa concluiu-se que a capacitação docente, tanto em relação à área administrativa, especialmente, voltada à gestão, quanto à área da internacionalização, são pontos nevrálgicos que necessitam de atenção urgente, e isso requer um posicionamento não somente institucional, como também governamental voltado à criação e ao desenvolvimento de políticas públicas para a internacionalização, dada a sua importância e impactos na educação superior, frente aos desafios globais impostos pelo século XXI.

Após a conclusão desta pesquisa, observou-se que o tema é amplo e não explorado, deixando um campo de oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G.; REISBERG, L.; RUMBLEY, L. E. **Trends in global higher education: tracking an academic revolution; executive summary.** A report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. France: UNESCO, 2009. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183168>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

AMORIM, G. B.; FINARDI, K. R. Internacionalização do ensino superior e línguas estrangeiras: evidências de um estudo de caso nos níveis micro, meso e macro. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 22, n. 3, p. 614-632, nov. 2017. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3136>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em:

[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf). Acesso em: 06 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 15 jul. 2020.

BÜRON, R. M.; SAUSEN, J. O. O papel da universidade na formação profissional na área da saúde. **Revista Espacios**, v. 38, n. 30, 2017. Disponível em: <http://revistaespacios.com/a17v38n30/17383032.html>. Acesso em: 15 jul. 2020.

CAPES (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR). **Edital nº. 41/2017**: Programa Institucional de Internacionalização (CAPES-PrInt). Brasília, DF: CAPES, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10112017Edital412017InternacionalizacaoPrInt2.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Disponível em: [https://www.brapi.inf.br/repositorio/2017/07/pdf/bbbfa1d6b5\\_0000023401.pdf](https://www.brapi.inf.br/repositorio/2017/07/pdf/bbbfa1d6b5_0000023401.pdf). Acesso em: 18 jul. 2021.

KNIGHT, J. **Internationalization**: elements and checkpoints (Research Monograph, N. 7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education. 1994. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

KNIGHT, J. Cross-border higher education: Issues and implications for quality assurance and accreditation. In: GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION (GUNI). **Higher education in the world 2007**: accreditation for quality assurance: what's at stake? 2007. p. 134-146. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/41784371.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.

KNIGHT, J.; WIT, H. Internationalization of higher education: a conceptual framework. In: KNIGHT, J.; WIT, H. (Ed.). **Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries**. Amsterdam: European Association for International Education, 1997.

LEAL, F. G.; CÉSPEDES, R. R.; STALLIVIERI, L. O perfil do gestor universitário de cooperação internacional no Brasil. **Internext**, Brasil, v. 12, n. 2, p. 1-16, ago. 2017. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/368>. Acesso em: 06 ago. 2021.

MAILLARD, N. **O gestor de relações acadêmicas internacionais no Brasil**: práticas, papéis e desafios. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019. E-book. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/190228/001091811.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jul. 2021.

MIRANDA, J. A. A.; STALLIVIERI, L. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 22, n. 3, p. 589-613, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000300002>. Acesso em: 30 out. 2021.

NEVES, C. E. B.; BARBOSA, M. L. O. Internationalization of higher education in Brazil: advances, obstacles, and challenges. **Sociologias**, v. 22, n. 54, p. 144-175, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/15174522-99656>. Acesso em: 30 out. 2021.

RIBEIRO, R. M. C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO; IV; CONGRESSO LUSO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO; 7. 2014. Porto, Portugal. [Anais...]. Porto, Portugal: ANPAE, 2014. Disponível em: [https://anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/eixo2.html](https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/eixo2.html). Acesso em: 18 jul. 2021.

SEBASTIÁN, J. **Cooperación e internacionalización de las universidades**. Buenos Aires: Biblos, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, L. R. C.; DAMACENO, A. D.; MARTINS, M. C. R.; SOBRAL, K. M.; FARIAS, I. M. S. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (EDUCERE); 9; ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA; 3.. 2009. Curitiba. [Anais...]. Curitiba, 2009. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124\\_1712.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf). Acesso em: 15 jul. 2021.

SOUSA, M. R. B. D.; FINATI, C. R. D.; PEREZ, M. C.; DUARTE, K. S. B. Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da união e do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA; 13. 2018. San Caytano Alto. [Anais...]. Equador, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190666/102\\_00046.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190666/102_00046.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 15 jul. 2021.

STALLIVIERI, L. **A internacionalização nas universidades brasileiras**: o caso da Universidade de Caxias do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Cooperação Internacional) - Universidade São Marcos. Caxias do Sul, RS, 2002. Disponível em: <https://docplayer.com.br/39188027-Luciane-stallivieri-a-internacionalizacao-nas-universidades-brasileiras-o-caso-da-universidade-de-caxias-do-sul-universidade-sao-marcos.html>. Acesso em: 18 jul. 2021.

STALLIVIERI, L. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

STALLIVIERI, L. Competências do gestor de cooperação internacional. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: Gestão de Pessoas; 3. 2015. Canoas, RS. [Anais...]. Canoas, RS: UNILASALLE, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282290686> Competencias do Gestor de Co operacao Internacional no 3 Congresso Ibero-americano de Governanca Universitaria - Gestao de Pessoas. Acesso em: 25 set. 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 24.ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://capacitacao.ufsc.br/planos/>. Acesso em: 02 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Programa de Formação Continuada (PROFOR)**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <http://profor.prograd.ufsc.br/profor/> Acesso em: 02 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Programa Escola de Gestores**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://escoladegestores.ufsc.br/o-programa/> Acesso em: 02 jan. 2022.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.