

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Escola de Administração - EA
Curso de Especialização em Gestão Pública
UAB/CAPES

Fernanda Ziani Mendes

A Internacionalização do Ensino Superior: Uma análise da
estrutura e processos organizacionais da Assessoria de Relações
Internacionais em uma Universidade.

Quaraí
2012

Fernanda Ziani Mendes

A Internacionalização do Ensino Superior: Uma análise da estrutura e processos organizacionais da Assessoria de Relações Internacionais em uma Universidade.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. MSc. Marcelo Zepka Baumgarten

Quaraí

2012

Fernanda Ziani Mendes

A Internacionalização do Ensino Superior: Uma análise da estrutura e processos organizacionais da Assessoria de Relações Internacionais em uma Universidade.

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. MSc. Marcelo Zepka Baumgarten – UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Leonice e
Fernando (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À iniciativa do Governo Federal, através do esforço conjunto dos profissionais da Universidade Aberta do Brasil, da CAPES e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que propiciam o crescimento individual e profissional dos servidores federais.

Ao Prof. MSc. Marcelo Zepka Baumgarten, pela orientação na escolha dos rumos do trabalho apresentado.

À Prof^a. Dra. Anna Carletti, Coordenadora da ARInter, que permitiu e apoiou este estudo para que, em equipe, possamos inserir a Unipampa no processo de desenvolvimento do Brasil, buscando o fim precípua da Administração Pública que é o interesse público.

Aos colegas Técnicos Administrativos em Educação que participaram desta ação com sugestões e críticas e que serão os atores principais para o aprimoramento do plano proposto.

RESUMO

O processo de globalização da economia mundial está aumentando a exigência da valorização do conhecimento, já que a busca pela inovação através do desenvolvimento tecnológico e científico é uma das formas de garantir a participação na nova ordem mundial. Neste ínterim, a internacionalização do ensino superior no Brasil é uma realidade e uma política pública tratada pelo governo federal como força propulsora para alavancar o processo educacional e garantir a soberania do país. Este relatório de intervenção tem por objetivo analisar a estrutura organizacional e a gestão de processos da Assessoria de Relações Internacionais da Unipampa, para fins de identificar os pontos positivos e críticos, bem como sugerir melhorias. O referencial teórico aborda a globalização e internacionalização do ensino superior, as políticas públicas dedicadas a esta área e as teorias sobre análise da estrutura e processos organizacionais das instituições públicas. A metodologia utilizada é pesquisa-ação, pois busca atingir fins práticos e insere a equipe no planejamento e gestão do órgão. Após a análise de dados e propostas de melhorias chega-se às considerações finais com a conclusão de que os objetivos pretendidos foram atendidos. Como limitação da pesquisa cita-se o contexto *multicampi* da Instituição e o espaço de tempo para o planejamento do projeto proposto. Por fim sugere-se que o projeto tenha sequência, com ênfase na etapa de execução, como forma de cumprir o plano de ações PDCA (*Plan, Do, Check Action*).

Palavras-chave: Internacionalização. Ensino superior. Estrutura organizacional. Processos organizacionais.

ABSTRACT

The world's economy globalization process has been increasing the demand for knowledge valuation, once the search for innovation through the technologic and scientific development is one of the ways to assure participation in the new world order. In this sense, the internationalization of higher education in Brazil is both a reality and a public policy handled by federal government as a boost engine to support the educational process and guarantee the country's sovereignty. This intervention report aims to analyze the organizational structure and the processes management of the International Affairs Office at Unipampa, in order to identify both positive and critical aspects, as well as to suggest improvements. The theoretical reference approaches higher education's globalization and internationalization, public policies on this field and theories on structure analyses and public institutions organizational processes. The method applied is the research-action, once there is a track to reach realistic aims, and inserts the staff both in the office's planning and management. Subsequent to the data analyses and improvements proposals, the final conclusions indicate that the aimed objectives were accomplished. As a limitation to the research, the institution's *multi campuses* context and the available time to develop the project can be listed. In conclusion, it is suggested that the project should get a sequence, focusing on the execution stage, as a way to achieve the PDCA (*Plan, Do, Check Action*) actions' plan.

Keywords: Internationalization. Higher Education. Organizational Structure. Organizational Processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do projeto do estudo organizacional.....	22
Figura 2 - Mapa do Rio Grande do Sul com os <i>campi</i> Unipampa.....	32
Quadro 3 - Estrutura organizacional atual da ARInter.....	34
Figura 4 - Organograma ARInter.....	36
Figura 5 - Interface ARInter – Campus.....	37
Quadro 6 - Distribuição do trabalho.....	38
Quadro 7 - Atribuições da interface.....	39
Quadro 8 - Layout físico.....	40
Figura 9 - Planta baixa.....	42
Figura 10 - Fluxograma de protocolo de intenção de cooperação internacional.....	47
Figura 11 - Fluxograma de convênio de cooperação internacional.....	49
Figura 12 - Fluxograma de solicitação de ingresso na Unipampa como aluno estrangeiro.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARInter - Assessoria de Relações Internacionais da Unipampa
ACS - Assessoria de Comunicação Social da Unipampa
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Conjur - Consultoria Jurídica
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CsF - Programa Ciência Sem Fronteiras
FAP's - Fundações e Entidades de Amparo à Pesquisa
MEC - Ministério da Educação e Cultura
MRE - Ministério de Relações Exteriores
Mercosul - Mercado Comum do Sul
NTIC – Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação
PEC-G - Programa Estudantes-Convênio Graduação
PEC-PG Programa Estudantes-Convênio Pós- graduação
PDCA – Plano de Ações - *Plan, Do, Check, Action*
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE - Plano Nacional de Educação
PNPG - Plano Nacional de Pós-Graduação
TAE - Técnico Administrativo em Educação
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura
Unipampa - Fundação Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	15
2.2	POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	17
2.3	ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	21
3	METODOLOGIA.....	30
4	ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1	HISTÓRICO E OBJETIVOS.....	32
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
4.2.1	Layout.....	39
4.2.1.1	Layout físico.....	39
4.2.1.2	Layout virtual.....	43
4.3	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	45
4.3.1	Protocolo de intenções e convênios.....	45
4.3.2	Mobilidade estudantil internacional.....	50
4.3.2.1	Alunos Unipampa no exterior.....	50
4.3.2.2	Estudantes internacionais na Unipampa.....	52
4.3.3	Ações subsidiárias.....	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE CANDIDATURA DE ESTUDANTE UNIPAMPA PARA MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL.....	65

APÊNDICE B – PESQUISA ARInter SOBRE A SITUAÇÃO DO ESTUDANTE UNIPAMPA FRENTE A TEMA RELACIONADOS A ESTUDOS NO EXTERIOR.....	66
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE INGRESSO NA UNIPAMPA COMO ALUNO ESTRANGEIRO.....	71
APÊNDICE D – MODELO DE PARECER DO COORDENADOR DO CURSO PARA MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL.....	74
APÊNDICE E – MODELO DE CARTA DE ACEITE DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA.....	75
APÊNDICE F- FORMULÁRIO DE REGISTRO DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA.....	76
APÊNDICE G – FORMULÁRIO PARA FAMÍLIA QUE OFERECE ALOJAMENTO PARA ESTUDANTE INTERNACIONAL.....	77
APÊNDICE H – CADASTRO DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA PARCERIA GLOBAL.....	80

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização está aumentando a exigência da valorização do conhecimento, já que a busca pela inovação através do desenvolvimento tecnológico e científico é uma das formas de garantir a participação, com sucesso, na nova ordem mundial. O ensino superior tem papel de destaque neste movimento, através das funções indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, a internacionalização do ensino superior no Brasil é uma realidade e uma política pública tratada pelo governo federal como força propulsora para alavancar o processo educacional, científico e tecnológico e garantir a soberania do país. Para viabilizar a cooperação internacional interinstitucional, é de suma importância a delimitação de um órgão especializado para as ações de internacionalização, com estrutura e processos organizacionais adequados e coerentes com a realidade de cada instituição.

O estudo apresentado tem por fim elaborar um relatório de intervenção a partir da análise da organização do setor de internacionalização de uma universidade pública brasileira. Primeiramente, definiram-se os objetivos geral e específicos, levando-se em consideração que a instituição contempla pouco mais de 5 (cinco) anos de criação, bem como o setor em estudo encontra-se em fase de implantação.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, dedica-se um capítulo à fundamentação teórica a partir de três temas, como forma de compreender a relevância da implantação do órgão pesquisado. Neste capítulo, inicialmente, é oferecida uma breve abordagem sobre a globalização e internacionalização do ensino superior para demonstrar ao leitor o contexto mundial em que se insere. A seguir, o tema é tratado a partir da ótica das políticas públicas, com o relato, exemplificativo e sucinto, dos projetos estabelecidos em âmbito governamental, para este fim. Na sequência, a revisão da literatura dissecou o assunto central deste trabalho. Aqui são estudadas as teorias de estudiosos sobre planejamento estratégico e conceitos inerentes à análise da estrutura e processos organizacionais das organizações públicas.

A referência à metodologia utilizada para a pesquisa tem espaço em capítulo próprio e demonstra os aspectos da análise de dados deste relatório de intervenção.

Entendido o contexto, no qual o presente estudo se insere, é oferecido o desenvolvimento do trabalho. Em um primeiro momento é feita a descrição do objeto, onde o leitor terá a oportunidade de conhecer o histórico da instituição e suas particularidades frente

às instituições convencionais. Após, parte-se para análise de dados, propriamente dita, com a constatação da estrutura e processos organizacionais do órgão. Concomitantemente vão sendo apontados os nós críticos e sugeridas as melhorias, sempre considerando a missão e contexto do centro de ensino em questão. A intervenção surge naturalmente e une a equipe em prol de um mesmo objetivo, que é o interesse público.

As considerações finais evidenciam os objetivos perseguidos e os resultados propostos alcançados através da investigação teórica e prática. Por fim, as limitações da pesquisa são esclarecidas e sugere-se a sequência do estudo para fim de cumprir as etapas do plano de ação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Fundação Universidade Federal do Pampa (Unipampa), instituição de ensino superior, foi criada pela Lei nº 11.640 de 11 de janeiro de 2008 a partir da política pública de expansão das universidades federais no Brasil, para viabilizar a inserção regional da metade sul do Rio Grande Sul, se estabelecendo *multicampi* nos municípios de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Sant'Ana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

No panorama atual, o Governo Federal mostra-se inserido nos processos de globalização e regionalização estabelecidos na ordem mundial, através de seu plano de inovação do Brasil. A ênfase na internacionalização do ensino superior, incentivando e encaminhando pesquisadores, cientistas e estudantes para intercâmbio nos centros de excelência em ensino no mundo e, bem assim, recebendo estudiosos dispostos a compartilhar seus conhecimentos com nossa comunidade acadêmica, é uma forma de atingir este fim.

Neste contexto, em setembro de 2011, foi criada a Assessoria de Relações Internacionais da Unipampa (ARInter), órgão diretamente ligado à Reitoria, responsável por representar a Instituição internacionalmente e articular a mobilidade docente, discente e os convênios internacionais e ainda, com o objetivo principal de gerir os processos relativos ao fenômeno de integração internacional acadêmica.

A problemática que envolve este estudo reside no fato de que as Organizações Públicas, por terem como finalidade o interesse público, devem estar atentas à criação de seus

órgãos de forma a efetivar a política pública e cumprir sua missão para com a sociedade, com eficiência.

Será observada a estrutura organizacional da ARInter, pesquisados os modelos dos processos aplicáveis ao setor, serão identificados os processos essenciais, sua situação atual, pontos positivos e detectados os pontos críticos. Desta forma, a partir da verificação da efetividade da estrutura organizacional e dos processos organizacionais existentes no órgão responsável pela internacionalização da Unipampa, a pergunta de pesquisa é: *Quais são os pontos positivos e os pontos críticos da estrutura organizacional e processos organizacionais da Assessoria de Relações Internacionais (ARInter) da Unipampa?*

A resposta à pergunta de pesquisa norteará a pesquisadora e a equipe do órgão na proposição de aperfeiçoamento, após a identificação de falhas e pontos frágeis na estrutura organizacional e nos processos organizacionais, a partir de fundamentação teórica e empírica.

1.2 JUSTIFICATIVA

A circulação internacional de estudantes é uma prática no ensino superior brasileiro. Porém, para que o país se insira na nova era de desenvolvimento social e inovação tecnológica torna-se imprescindível a cooperação internacional das universidades brasileiras com instituições de ensino no mundo, que detenham competência avançada.

A mobilidade internacional de estudantes, professores - pesquisadores e cientistas brasileiros, com centros internacionais, inicia-se a partir de protocolo de intenções, acordos e convênios firmados entre instituições de ensino, Estado e instituições de ensino ou agências de fomento, tais como CAPES e CNPq.

A Unipampa nasceu com o fim precípua de alavancar o desenvolvimento em uma região que padece há décadas com problemas econômicos e sociais. A ARInter surge para representar a Instituição frente à cooperação internacional e contribuir para chegar ao seu objetivo.

O planejamento da ARInter e seus processos é um momento complexo, pois está inserida num contexto *multicampi* e requer reflexão quanto aos procedimentos já detectados como inerentes ao órgão e os que deverão ocorrer no decorrer dos trabalhos.

A busca pela excelência pretendida pela atual administração pública brasileira, representada, principalmente, através de cursos de aperfeiçoamento, tem como ponto de partida o planejamento de desenvolvimento da instituição e definições acerca da estrutura organizacional e de processos. O planejamento estratégico dos setores é indispensável dentro de uma instituição pública. A avaliação do serviço público, não raras vezes arduamente criticado, pauta-se na competência e assertividade das respostas dadas aos usuários. A sociedade atual exige agilidade nos serviços prestados, a clareza de informações e qualidade no cumprimento das obrigações do Estado.

Assim, este estudo justifica-se na necessidade de pesquisar a posição da Unipampa frente à internacionalização do Ensino Superior, as propostas para a implantação deste movimento e a efetividade da estrutura organizacional e dos processos organizacionais existentes no órgão responsável por este acontecimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a estrutura organizacional e a gestão de processos da ARInter e identificar quais são os seus pontos positivos e críticos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a missão e relevância do órgão;
- Diagnosticar a estrutura organizacional e processos organizacionais do órgão;
- Relacionar os departamentos da Instituição que deverão trabalhar em parceria com a ARInter;
- Mapear os pontos positivos e pontos críticos na estrutura organizacional e nos processos organizacionais e propor melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão conceitual que sustenta a pesquisa-ação aplicada a este relatório de intervenção. Este referencial teórico se estabelece sob as seguintes óticas: inicialmente será elaborada uma breve abordagem sobre a globalização, a internacionalização e as políticas públicas no ensino superior e, logo após, o levantamento bibliográfico sobre gestão de processos organizacionais.

Entender o contexto em que se insere a estruturação de um órgão de uma instituição pública se faz imprescindível, já que os processos não são autônomos. Todas as demandas de um setor público proveem da implementação de políticas públicas previamente instituídas pelo Estado e devem retornar para a sociedade um resultado positivo.

2.1 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

A globalização e o desenvolvimento da tecnologia das informações mudaram o mundo nos últimos 20 anos, numa velocidade avassaladora. A evolução de diversas áreas é fruto da interação de relações sociais, políticas e econômicas. O avanço tecnológico foi o meio propulsor da situação internacional contemporânea. Através das inovações tecnológicas tem-se a sensação que fazemos parte de uma rede, onde todos estão interligados e, ao acionar o telefone ou acessar a internet, é possível interagir com qualquer ponto do globo terrestre sem barreiras físicas.

Naturalmente, associa-se globalização ao desenvolvimento econômico e social. O avanço tecnológico, científico e cultural facilitado pela globalização, por vezes, resulta em países com condições de vida mais favoráveis aos seus cidadãos e abertura econômica para os Estados desenvolvidos. Porém, a barreira cultural é, talvez, a mais importante a ser entendida e compreendida entre os povos, já que cada Nação recebe este processo de maneira diferente, o que torna a globalização desigual entre os inúmeros países.

Uma das formas de diminuir o impacto negativo da globalização pode ser a priorização da regionalização. Socializar com os “vizinhos” de cada região, restringindo a

cooperação regional e sub-regional a fim de aumentar a força para a governança global¹. É sabido que unir forças em prol de um interesse comum reflete num contexto mais amplo de forma positiva. Carvalho et. al (p. 108) entendem que a regionalização de Estados periféricos tem caráter estratégico e pode ser analisada sob duas perspectivas: primeiro solidificam os governos civis na região para o desenvolvimento econômico e segundo imprimem uma resistência coletiva com uma voz única para as negociações internacionais.

Na América do Sul a primeira tentativa de integração regional entre os países ou a criação de um bloco, para enfrentar a nova ordem global, surge pouco antes da década de 80 com o estreitamento dos laços políticos entre Brasil e Argentina que dão início à integração regional com a posterior criação do Mercado Comum do Sul (Mercosul) em 1991 (WIESEBRON e GRIFFITHS, 2008, p.94). O Mercosul teve a preocupação de não se estabelecer como um tratado assentado, apenas, em questões econômicas. A criação de um Setor Educativo definiu o espaço para a criação de políticas para área cultural resultante deste processo de integração regional.

Em estudo sobre o projeto educativo do Mercosul, Fulquet, introduz o tema partir da reflexão:

A diferencia de otros proyectos de integración regional, el MERCOSUR cuenta con una experiencia histórica y una base cultural común entre los países que lo integran. Posiblemente este hecho determinó asimismo la presencia de otro rasgo característico; desde su nacimiento el MERCOSUR intenta crear un espacio diferenciado para el tratamiento de cuestiones educativas destinado a solventar inconvenientes en materia de educación y mejoramiento de los standeres educativos de la región en todos los niveles. Este sector fue creado sobre la concepción de que la unificación, no debe ser solo económica, o política, sino también cultural, educativa y social. (FULQUET, 2007, p. 05)

A internacionalização do Ensino Superior não é um assunto novo no mundo e, tampouco, no Brasil. Entretanto, o processo globalizador alavancou o interesse por esta prática, já que o desenvolvimento e os avanços detectados são alimentados pela cooperação e troca de informações e conhecimentos entre as instituições de ensino, que são as “indústrias de grandes cérebros”.

A proliferação dos interesses globais econômicos e o incentivo dos meios de comunicação incentivam a cooperação acadêmica. O fluxo de informações entre jovens pesquisadores poderá levar à disseminação das culturas e na maior parte das vezes ao

¹ Texto retirado do relatório da Comissão Mundial sobre a dimensão da globalização intitulado: Uma globalização justa: Criando oportunidades para todos. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rel_internacionais/pub_Resumo-Globalizacao.pdf>. Acesso em 13 dez. 2011, 10h.

interesse econômico de grandes economias. Porém, este ponto de vista não pode servir de entrave para o investimento do governo brasileiro e de instituições internacionais em captar e encaminhar estudantes e pesquisadores talentosos para ampliar e partilhar conhecimentos em centros de excelência no resto do mundo.

El panorama nos muestra un sistema donde la globalización de las economías, el acelerado avance científico-tecnológico y la generación de nuevo patrones de producción y de organización del trabajo comenzaron a exigir un nivel superior de la formación de los recursos humanos de la región (FULQUET, 2007, p.33).

Assim, um dos processos complexos para a instituição de ensino internacionalizada deve ser a orientação ao acadêmico no sentido de que a experiência vivenciada no exterior não deve destruir a formação humana e cultural, bem como a bagagem de conhecimentos adquirida durante a vida acadêmica, mas complementar e conectá-lo ao processo globalizador, neste sentido assinala Giddens apud Ball (2001, p.102).

Herz e Hoffmann (2004, p.168) entendem que “a integração regional é processo dinâmico em profundidade e abrangência das relações entre atores levando à criação de novas formas de governança político-institucionais de escopo regional”.

Este estudo não pretende dissecar os conceitos de globalização, porém, entender o contexto deste processo na educação e de onde ele parte, é importante para um conhecimento geral sobre o assunto e seu reflexo no departamento de relações internacionais de uma instituição de ensino.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Segundo Graham e Jeffrey Newnham apud Bucci (2006, p.210) a formulação de políticas (policy-making) é a decisão de adotar certos programas de ação (ou inação) com o fito de atingir objetivos desejados e este é um dos processos básicos das relações internacionais.

Atualmente a globalização educacional deflagra questões que envolvem a adoção de políticas que ultrapassam o processo burocrático de internacionalização do ensino superior. Em âmbito mundial, a educação superior é debatida e tratada por organizações de indiscutível

relevância como o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Para Marin (2006), Morosini (2006) e Oliveira (2007), o Banco Mundial e a OMC tendem a considerar a educação como um **serviço de mercado**, divergindo do que é proposto pela UNESCO na “Declaração Mundial sobre Ensino Superior no Século XXI”. Essa declaração foi elaborada na Conferência de Paris, a qual reuniu 180 países, e em seu artigo 14 define o Ensino Superior como um **serviço público** (ZAMBERLAN et al., 2009, p. 21).

A Conferência Mundial sobre o Ensino Superior no século XXI promovida pela UNESCO, no ano de 1998, dá impulso ao processo de internacionalização do ensino superior.

No Brasil, as políticas públicas que atendem a educação partem do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Atualmente está em trâmite o projeto de Lei do novo PNE. Nestes documentos estão estabelecidas as metas e objetivos a serem atingidos em períodos específicos.

O PDE parte do princípio de que a política nacional de educação deve se harmonizar com os objetivos fundamentais da República fixados na Constituição federal de 1998: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (PNPG 2010, p. 163)

No PNE, podemos citar como política pública o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) implantado pela CAPES em parceria com o CNPq e outras agências de fomento. A explanação a seguir toma por base o Plano Nacional de Pós- Graduação 2011-2020 e pretende demonstrar, de forma breve, o caminho perseguido pelas políticas públicas no que concerne à internacionalização do sistema educativo brasileiro.

O PNPG para o período 2005-2010 tinha como objetivo subsidiar a formulação e a implantação de políticas públicas voltadas para as áreas de educação, ciência e tecnologia. No âmbito das políticas de cooperação internacional primou pelo aprimoramento do sistema nacional de pós-graduação, para o avanço do conhecimento e inserção no futuro Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil. Neste período foram criados programas para a diminuição de assimetria regionais como o Novas Fronteiras (PROCAD e DINTERS) e o Bolsa Para Todos; programas para a indução em áreas do conhecimento: Biotecnologia, Pró-Botânica, Pró- Ciências do Mar; indução em áreas estratégicas: Pró-Engenharias, TV Digital, Pró-Defesa e parcerias internacionais: CAPES –Ministérios, CAPES-CNPq, CAPES – Fundações e Entidades de Amparo à Pesquisa (FAP’s). Os

resultados obtidos comprovaram o aumento significativo da produção intelectual. O PNPG para o período 2011-2020 propõe a continuidade dos planos anteriores.

Após estudos estatísticos elaborados em 2008 ficou demonstrado que o número de titulados na graduação em áreas tecnológicas estava muito abaixo dos titulados nas demais áreas, situação que gera um desequilíbrio na produção científica e tecnológica do país e induz à necessidade de implantação de programas direcionados (PNPG 2010; vol 1, p.43).

Recentemente o governo federal lançou, em consonância com o plano de inovação do Brasil, o Programa Ciência Sem Fronteiras (CsF)² que pretende a expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira através da mobilidade internacional de estudantes e pesquisadores com centros de excelência no mundo. As áreas de pesquisa priorizadas estão direcionadas ao avanço tecnológico e científico. O objetivo do CsF é contemplar 75.000 estudantes de graduação e pós-graduação, até o ano de 2014, com a possibilidade de experiência acadêmica no exterior, bem como, resgatar jovens talentos.

Portanto, as instituições de ensino superior no país deverão se preparar e orientar a comunidade acadêmica para as oportunidades proporcionadas pelo Estado a fim de alavancar a pesquisa e a inovação científica e tecnológica. Nesta lógica entenda-se a atuação dos setores de relações internacionais como atores na formação da agenda de internacionalização das universidades para a concretização de metas das políticas públicas. Esta política pública demonstra, mais uma vez, a posição do país frente à economia global e ao processo globalizador que são demarcados pelo desenvolvimento e inovação.

A inovação é uma das maneiras de uma Nação promover o seu desenvolvimento. Assim, é natural considerar a cooperação internacional como parte integrante e fundamental para o sucesso da ciência brasileira.

O fato de a excelência acadêmica ser irmã da competitividade industrial é talvez a lição mais luminosa de experiência de países avançados. Isso significa que a Universidade, sem prejuízo de suas outras funções, não apenas está apta a participar do esforço coletivo de inovação, mas tem, ainda, um forte interesse nesse campo. (PNPG 2011-2020 2v.p, 209)

A cooperação internacional, entre instituições, ocorre a partir de iniciativas diplomáticas ad hoc, regimes internacionais e também organizações internacionais (HERZ; HOFFMANN, 2004, p.134).

² O site do Programa Ciência sem Fronteiras está disponível em:
< <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/cs/home>>. Acesso em 10 dez. 2011, 15:00h.

No Brasil as agências, instituições e empresas que trabalham pelo apoio ao trabalho científico e fomentam as pesquisas e a cooperação internacional são, entre outras:

- CAPES - Agência ligada ao Ministério da Educação que busca acordos bilaterais e parcerias universitárias binacionais.
- CNPq - Agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica prioriza o desenvolvimento científico e tecnológico.
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – Empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia;
- Instituto Butantan – Visa o desenvolvimento tecnológico na área da saúde pública;
- Fio Cruz – Fundação Oswaldo Cruz – Vinculada ao Ministério da Saúde e desenvolve tecnologia na área da saúde pública;
- Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Vinculada ao Ministério da agricultura, Pecuária e Abastecimento e trabalha na pesquisa e inovação para a sustentabilidade da agricultura;
- Petrobrás – Petróleo Brasileiro S.A - Empresa líder no ramo petrolífero.

Após este breve relato sobre as políticas públicas direcionadas à educação superior e sua internacionalização em nosso país, pode-se perceber que o planejamento da ARInter nasce em meio a projetos estatais. Neste sentido, a Instituição poderá propiciar à sua comunidade acadêmica a oportunidade imediata de participar das distintas ofertas de aperfeiçoamento no exterior. Em contrapartida tem-se a preocupação de formatar o setor de forma a contribuir para a estruturação da Unipampa e orientar da forma mais abrangente todas as etapas que refletem este processo complexo de internacionalização.

Logo, a ARInter não se restringirá a organizar palestras internacionais, orientar a mobilidade estudantil e buscar convênios internacionais, não obstante estes sejam os fins precípuos de sua criação, conforme consta no projeto de criação do órgão.

Stallivieri apud Zamberlam et. al (2009, p.22) reforça este entendimento ao afirmar que internacionalização do ensino superior é:

Um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, de desenvolvimento da mobilidade acadêmica com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.

Para internacionalizar é necessário conhecer a instituição, a situação dos acadêmicos frente a este processo, a condição cultural, suas habilidades e dificuldades em língua estrangeira, entre outros fatores. Onde e como a instituição pretende chegar através deste processo também é de suma importância. Assim, na internacionalização de uma instituição de ensino superior o foco não se restringe ao usuário, no caso o aluno. Este processo importa à sociedade como desenvolvimento intelectual e científico para o futuro da Nação e deve pretender alavancar o progresso da instituição educacional no sentido de seu fim precípua que é a educação

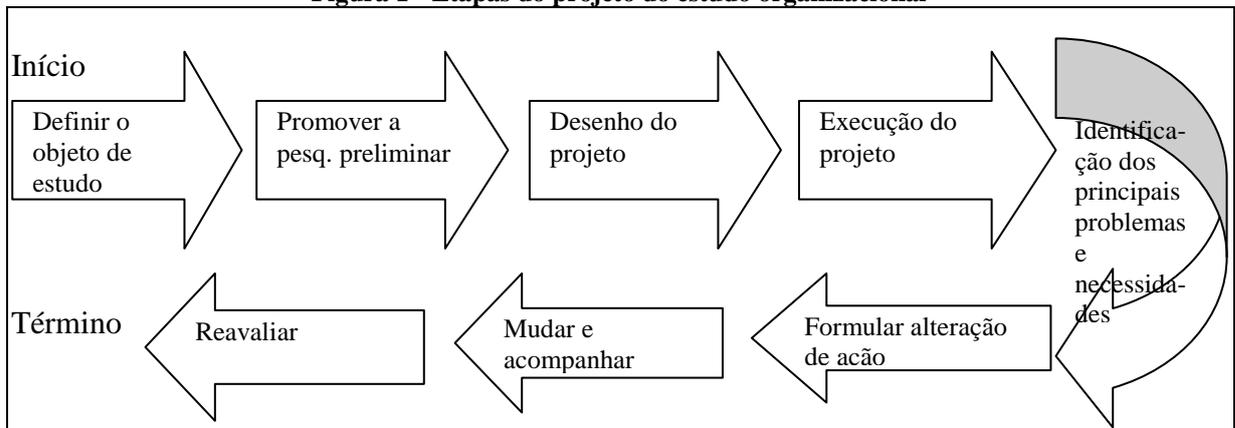
2.3 ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O processo interno de internacionalização de uma universidade depende do grau de comprometimento dos atores (corpo docente e equipe administrativa) envolvidos na implementação da estrutura organizacional e processos organizacionais. Neste sentido De Toro e Mc Cabe apud De Sordi (2008, p.21) e Albuquerque e Rocha (2007, p.6) acordam que montar a estrutura gerencial por processos depende de vários executores da organização e devem alcançar o objetivo final do cliente.

Como vimos, no capítulo anterior, o processo de internacionalização do ensino superior em torno do qual o Brasil se estrutura importa, não apenas ao discente como cliente da mobilidade internacional, mas, à sociedade que pretende o desenvolvimento científico e tecnológico da Nação. Campos (2004a, p.19) é elucidativo ao afirmar que a primeira etapa na caminhada para excelência é entender o trabalho. Portanto, é necessário conhecer os conceitos que envolvem o estudo de gestão de processos, para o fim de poder entender o trabalho a ser realizado.

Inicialmente é importante esclarecer que gestão de processos é uma tecnologia para a gestão de organizações, com ferramentas adequadas para o tratamento das informações, tomada de decisões e solução para as demandas. O processo pode ser entendido como um aprendizado, uma investigação sobre a causa e o objetivo da prestação de um determinado serviço, quais os princípios norteadores e qual o resultado esperado pelos usuários. Entender todos os passos pelos quais um serviço tramita é estabelecer o fluxo do processo, numa acepção mais ampla.

Figura 1 - Etapas do projeto do estudo organizacional



Fonte: Adaptação da Figura 2.2 - Araújo (2007, p.39)

Definir o processo como forma de organização do setor é uma maneira de entender como serão distribuídas as atribuições entre os servidores e quais serão os serviços que deverão resultar das ações. Rudzki apud Raboch e Domingues (2008, p.5) entende que o modelo de cooperação internacional universitária diferencia quatro tipos de internacionalização de IES: proativa, reativa, oculta e a ausência deliberada de internacionalização; e ainda identifica quatro tipos de ações que constituem o processo de internacionalização: a mudança organizacional, a inovação curricular, o desenvolvimento da equipe, e a mobilidade estudantil. Projetar o setor de internacionalização da Unipampa requer uma visão voltada primeiramente para a realidade complexa estabelecida *multicampi*, seu projeto institucional, a definição dos processos internos da ARInter, suas prioridades e a estrutura organizacional, bem como, a promoção de discussões entre setores da organização tais como: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, entre outros, para fim de estudar o planejamento da política de internacionalização institucional.

Segundo Ball (2001, p.106/110) a nova gestão pública e suas tecnologias de políticas possuem elementos para a sua análise, que são: a forma do mercado, gestão e performatividade. Para o autor, estas formas relacionam os processos das organizações do setor público e a política global, como elencado a seguir:

- **Forma de mercado** - a “força transformadora” é representada pelo desenvolvimento pessoal que está relacionado ao crescimento da instituição;
- **Gestão** - a “força transformadora” sai da instituição para fora. Os gestores normatizam e instrumentalizam a conduta dos servidores para atingir a meta da instituição, em contrapartida existe a delegação de confiança, espera-se e valoriza-se a proatividade;

- **Performatividade** - o desempenho do servidor servirá como medida de julgamento da produtividade e há forte influência dos resultados e alcance de metas.

No âmbito do setor público brasileiro a força transformadora do ambiente organizacional tem impacto nos resultados e convém assinalar que cabe ao gestor incentivar e captar a proatividade dos envolvidos, através da cooperação participativa na criação dos processos para atingir os anseios da comunidade acadêmica e promover as transformações do setor e da Universidade para a sua internacionalização. Montar o setor, a partir de processos, para obter fluxos de trabalho que atentem para os princípios constitucionais da economicidade, eficácia e eficiência é premissa básica para o funcionamento do órgão público.

Assim, temos a afirmação de Rebouças (2010, p.69), onde:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Nas organizações públicas, processo é visto como uma função reflexiva, onde se deve analisar a instituição em todas as suas nuances e instrumental, no tocante à racionalização do trabalho (Bergue, 2011, p.489). Em um contexto mais amplo é a organização de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação (Davenport apud Paim et al. (2009, p. 101)). Processo em organização pública pode ser entendido como uma atividade ou conjunto de atividades que seguem passos determinados para atingir um fim específico, transformando um input em output, ou seja, transformando um insumo em um serviço final com valor agregado ao usuário/cidadão.

O órgão estruturado por processos tem maior probabilidade de atingir melhores índices de acerto na tomada de decisões, de socializar e publicizar as etapas e trâmites dos procedimentos que levam a assinatura de um acordo, convênio, recepção de estrangeiros, encaminhamento de discentes, docentes e técnicos administrativos ao exterior. Neste modelo, busca-se o gerenciamento completo das informações através do sincronismo dos fluxos dos processos e dos servidores que atuam na manutenção dos mesmos. A análise do mapeamento dos processos verificará os níveis operacionais, as instâncias por onde tramitam os processos e os resultados dos mesmos. Neste momento podem-se detectar desvios ou pontos críticos que

devem ser relatados, para que depois de ouvidas as equipes envolvidas sejam sugeridas melhorias.

Para viabilizar o planejamento de um órgão podemos utilizar o plano de ações PDCA (*Plan, Do, Check Action*) proposto por Walter Shewhart apud Malmegrin (2010, p.15) que é o método de gestão usado por várias organizações e que tem atingido resultados satisfatórios. Diz-se que é o caminho para atingir a meta. Onde:

- Plan: planejamento
- Do: execução
- Check: verificação
- Action: ações corretivas

Já para Bergue (2010, p.17) o plano de ações PDCA, quando analisado em relação ao processo administrativo no setor público, é composto de quatro etapas: planejamento organização, direção e controle.

A identificação do que se pretende, a observação e análise das causas podem ser verificadas através da ferramenta de qualidade 5W 2H, que se resume a responder as perguntas abaixo e deve resultar no plano de ação, de acordo com visões de Campos (2004a, p.116) e Paim et al. (2009 p. 197).

- What - Qual - O que se pretende
- When - Quando - Prazo de implementação
- Where - Onde - O setor em que ocorrerá a mudança
- Why - Por que - Qual razão para a mudança?
- Who - Quem - Responsável por implementar a ação
- How - Como - Procedimentos para implementar a ação
- How Much - Qual o custo?

Ackoff apud Oliveira (2010, p. 69-70) entende que o planejamento organizacional deve identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas, agrupar as tarefas e funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir responsabilidade a pessoas e grupos e ainda proporcionar aos funcionários informações e recursos necessários para trabalhar de maneira eficaz.

As nuances de redesenho dos processos apontados por Albuquerque e Rocha (2007, p. 73/82), podem ser aplicadas a este estudo para direcionar a criação dos processos do setor em questão. Segundo os autores, é necessária uma equipe capacitada a analisar e solucionar os

problemas, chamada de Grupo Ideal e que deverá construir o mapa de contexto do processo, a partir das perguntas:

- Onde o processo começa?
- Onde o processo termina?
- Por onde circula? (áreas que executam atividades relacionadas ao processo)
- Quem são os clientes do processo?
- Quem são os fornecedores do processo?

É importante que o plano de ação seja levado aos funcionários da organização como oportunidade de crescimento e contribuição para a melhoria da Instituição, com a busca de oportunidades permanentes através de postura proativa (PAIM et al.,2009, p.198) e deve-se levar em consideração que, de acordo com Araújo (2007, p.03) “o desempenho das pessoas não está apenas relacionado às atribuições do cargo, mas também às atribuições e aos processos em que ações são desenvolvidas”.

Portanto, conclui-se que cabe ao responsável pelo gerenciamento do setor público propor a discussão entre toda a equipe sobre as atribuições que cada servidor se sente mais apto a desempenhar a fim de incentivar a proatividade de cada um. Integrar a equipe, fazer com que as idéias surjam naturalmente através das experiências e constatações dos profissionais deve ser um dos pontos a ser atingido pelo gestor público. No mesmo raciocínio, De Toro e McCabe apud Paim et al.(2009, p.121) afirmam que gestão de processos pode ser entendida como uma estrutura onde os “[...]donos de processos, equipe e executores do trabalho são responsáveis por pensar e fazer enquanto projetam seu trabalho[...]”.

Faz-se necessária a integração de todos na colaboração para as mudanças tanto como núcleo estruturante como para domínio das informações sobre as etapas e procedimentos de cada serviço a ser prestado pelo setor. A sensibilização dos servidores para os objetivos do projeto é de suma importância para o resultado positivo das ações. Ademais, a padronização de procedimentos além de imprescindível é de responsabilidade de todos e não apenas de um departamento especializado da empresa, segundo entendimento de Campos (2004b, p.31). Para Rebouças (2010, p.113) a especialização dos recursos, tem como vantagens: a rapidez das informações técnicas, a coordenação e avaliação de cada parte e desvantagens: a perda de visão global do projeto e a pouca flexibilidade para ajustes do processo. A ARInter, em função da estrutura *multicampi* da Unipampa, depende sobremaneira da uniformização de seus procedimentos e manutenção de um servidor em cada *campus*, que será a Interface

ARInter, para que desempenhe com qualidade suas funções e proporcione de maneira homogênea a assistência à mobilidade acadêmica.

A estrutura organizacional de uma instituição pode ser conceituada como o desenho da representação hierárquica quanto à constituição de seus órgãos e setores, representada pelo organograma que é um gráfico demonstrativo da alocação dos cargos. Cury (2005, p.222), a partir do modelo de Mahler, apresenta uma síntese de como se monta uma estrutura organizacional, relacionando itens fundamentais para a correta alocação dos setores, cargos e responsabilidades. A seguir têm-se as etapas e a correlação com o caso em estudo:

1ª. Fixação dos objetivos estratégicos – Esta etapa, no caso em estudo, pode ser analisada do ponto de vista da política pública de expansão das universidades federais e o objetivo da Unipampa na região em que está inserida, bem como, quanto ao processo de inovação do país com ênfase na internacionalização do ensino superior.

2ª. Identificação dos maiores obstáculos– aqui deve ser considerada a estrutura *multicampi* adotada pela Instituição.

3ª. Teste das alternativas quanto às vantagens – a análise das opções de estruturação do setor a partir de interfaces é de suma importância neste momento.

4ª. Opção pela melhor alternativa – Por se tratar de Instituição em implantação, é importante ficar claro que as alternativas provavelmente mudarão ao longo dos trabalhos, possivelmente serão detectadas novas demandas tanto em função das políticas aplicadas quanto da particularidade *multicampi*.

Na gestão de processos é utilizada uma gama de ferramentas para melhor dissecar e organizar os trabalhos, entre elas tem-se: fluxogramas, manuais da organização, formulários, layout, análise da distribuição de trabalho.

O fluxograma é uma ferramenta usada na gestão de processos para estabelecer o trâmite de documentos e atividades entre os setores das instituições e que permanece atual e indispensável, que de uma forma simplificada podemos dizer é a maneira como se delimita as etapas de um processo e o caminho para atingi-las. As técnicas de elaboração de um fluxograma são importantes para que o resultado final seja possível. Para D’Ascensão (2007, p. 110) “fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho.” Para o autor existem dois tipos de fluxograma para indicar as atividades e seus fluxos: o fluxograma vertical, que é constituído de símbolos e convenções pré-impressos em colunas verticais e o fluxograma horizontal que é

produzido como se estivesse lendo ou escrevendo, também utiliza símbolos previamente definidos. Já para Araújo (2007, p. 43/55), além dos fluxogramas vertical e horizontal, acima descritos, que têm o entendimento simplificado pela simbologia universal utilizada, facilitando o entendimento por vários países, também admite o estudo sobre fluxograma sob as seguintes óticas: fluxograma sintético onde se passa a idéia geral do processo sem atribuição de nomes e unidades; fluxograma esqueleto e fluxograma de blocos onde é necessário o domínio técnico da idealização dos mesmos pelo gestor sendo aplicada uma simbologia especial e de maior dificuldade de entendimento para funcionários que tenham dificuldade na interpretação de gráficos; fluxograma de procedimentos e fluxograma de documentos.

Outra ferramenta utilizada na gestão de processos é a criação do manual de procedimentos da Organização. A adoção de manuais facilitará e tornará equânimes as orientações aos servidores e ainda pode auxiliar o usuário quanto às etapas e procedimentos para alcançar determinado processo. Conforme Cury (2005,p. 427), o manual é um instrumento com procedimentos a serviço da efetividade organizacional. No setor de mobilidade internacional de uma universidade, a criação de manuais e sua disponibilização através da web tem se mostrado uma ótima opção para padronizar e facilitar o acesso às informações. Conforme se pode constatar através de sites de Universidades que adotaram este sistema, ajuda em muito o esclarecimento aos acadêmicos de quais os passos a serem seguidos durante os trâmites de saída do país e manutenção no exterior, bem como aos estudantes estrangeiros sobre os procedimentos de ingresso e estada no país.

A análise dos procedimentos que ocorrem em um setor pode resultar na constatação da necessidade de implantação de formulários padronizados. A inobservância desta padronização passa a imagem de desorganização de uma empresa. Para Hall, Rosenthal e Wad apud Araújo (2009, p.432), o fracasso dos processos ocorre, entre outras razões por: alocar pessoas não capacitadas para o projeto e avaliar somente o “plano” do redesenho, sem se importar com o sistema depois que esse é implementado. Na análise dos motivos de fracasso de mudanças organizacionais podemos afirmar que, não obstante o projeto de mudança seja de relevante importância, não se deve deixar de registrar que a manutenção e o acompanhamento para verificação de inconsistências ao longo do desenvolvimento do trabalho é uma ação imprescindível.

Como constatou Araújo (2007, p.36) o setor público brasileiro, correntemente, tem suas mudanças organizacionais levadas ao fracasso, por inadequada ou total falta de

acompanhamento da execução e pós transformação pelo gestor responsável que por exigências do dia-a-dia se envolve em outras ações e perde o foco do projeto. Os ajustes são naturais a qualquer processo, nada é perfeito e tudo é passível de falhas até por que, como já assinalado no início deste estudo, o processo globalizador tem atropelado numa velocidade ímpar a forma das relações estabelecidas na ordem global.

Hodiernamente, tudo está em constante mudança e o Estado, conhecedor desta realidade, deve organizar suas instituições e orientar seus gestores para atingir uma Administração Pública Contemporânea com qualidade e responsabilidade social e em consonância com a nova ordem mundial.

Para a Unipampa, no seu conjunto, o grande desafio se estabelece no âmbito do sincronismo organizacional. Harmonizar o trabalho entre as 10 cidades, com distâncias entre si que atingem 700 (setecentos) km, não obstante a qualidade apresentada pelo Núcleo de Tecnologia de Informação da Instituição é uma tarefa que requer profissionalismo e comprometimento de todas as equipes envolvidas. Portanto, organizar por gestão de processos significa muito mais que uma escolha de metodologia de trabalho, significa um fim em si para obter excelência na coordenação de atividades de um complexo *multicampi*.

A estruturação dos processos trabalhados no âmbito da ARInter envolve várias situações e setores da universidade, tais como coletar e inserir dados dos estudantes em mobilidade acadêmica internacional no sistema de informações adotado pela Instituição, a manutenção da situação docente em mobilidade pelo setor de Gestão de Pessoal, bem como o trâmite dos acordos e convênios internacionais que se desenvolvem após o trâmite em várias instâncias, para aprovação, a correta orientação aos acadêmicos que saem do país para a mobilidade e para a comunidade do exterior que tem interesse em aprender em nossos centros de ensino.

A internacionalização não ocorre de forma isolada dentro de uma IES sendo necessária a cooperação horizontal, vertical, bilateral e multilateral com os principais atores no país, no Brasil temos, entre outros, o MRE (Ministério das Relações Exteriores), a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o FAUBAI (Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais) (BATISTA, 2009, p.98). No caso da internacionalização de uma instituição de ensino, a interfuncionalidade, citada por Gonçalves (2000, p.12) é característica, pois os processos superam as fronteiras da assessoria, circulam por departamentos da instituição tais como assistência estudantil, secretaria

acadêmica e setor de convênios, entre outros. Logo, os programas governamentais de incentivo à cooperação acadêmica internacional, além de refletirem políticas públicas para o desenvolvimento do país, também geram processos transversais.

As assessorias convencionais eram vistas como setores especializados que seguiam ordens hierárquicas. A visão contemporânea é no sentido de que as assessorias devem compartilhar responsabilidade e poder com os superiores da Instituição (Bergue, 2011, p.220).

Pelo exposto, constata-se a necessidade de analisar a realidade do órgão em questão e como está estruturado para verificar se está inserindo a Unipampa de maneira eficaz e definitiva no processo global de internacionalização da educação superior.

3 METODOLOGIA

A escolha do tema para o trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública aconteceu concomitantemente à implantação do órgão e integração à equipe ARInter, que foi composta por uma Docente e três ocupantes do cargo Técnico Administrativo em Educação (TAE), dentre estes a Autora do presente Relatório de Intervenção. A preocupação naquele momento era conhecer os processos que tramitariam junto ao setor especializado.

A metodologia utilizada neste relatório de intervenção foi a pesquisa dos tipos exploratória e explicativa, quanto aos objetivos específicos, pois, buscou apresentar os porquês que justificam a importância da construção de um departamento de relações internacionais a partir de um panorama geral do contexto em que se insere a internacionalização (PONTE, p.5). Foi elaborado um levantamento bibliográfico sobre os assuntos que justificam e antecedem a importância e necessidade do órgão. A observação e troca de experiência com o setor similar em outra instituição de ensino similar também foi de grande valia.

Quanto ao delineamento foi elaborada a pesquisa-ação do tipo aplicada, pois o objetivo era buscar respostas aos problemas por meio de ações definidas pela pesquisadora e os atores do setor, complementada pelo conhecimento teórico (PONTE, p. 7 apud VERGARA).

A natureza da pesquisa foi qualitativa, pois analisou-se a situação atual, as influências, o contexto em que se insere a instituição e a perspectiva dos atores.

Foi feita a observação técnica dos processos organizacionais da ARInter, a forma como eles eram conduzidos, seus pontos críticos e a maneira eficaz de melhorá-los.

O processo de inquirição é um ciclo de planejamento, ação, observação e reflexão. O estágio de planejamento diz respeito a identificar um objetivo, que se pretende atingir, e com isso pode ser feito. A primeira fase de ação é implementada, e seus efeitos devem ser observados e refletidos antes de modificar o plano global, caso seja necessário (LEWIN apud COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 71).

Após, foi verificada a modelagem de processos existentes em outros setores da Instituição, para conhecer as normas utilizadas para este fim.

Araújo (2007, p. 81) explica que existem três instrumentos de levantamento de informações, são eles: a entrevista, o questionário e a observação pessoal, porém, registra que um estudo organizacional não pode utilizar-se apenas deste último.

Tendo em vista o curto espaço de tempo para a aplicação da pesquisa-ação e o contexto *multicampi*, o cronograma dos trabalhos ocorreu da seguinte forma:

- Análise preliminar das rotinas do órgão, a partir da observação pessoal da Autora;
- Análise de processos existentes no setor similar em outra instituição de ensino;
- Entrevista via e-mail com as TAEs do setor, com o registro de sugestões;
- Reunião presencial da equipe ARInter, para discussão do planejamento de 2012.

Portanto, as três primeiras etapas fizeram parte deste estudo como forma de levantar as deficiências e sugestões para propiciar o aprimoramento do setor.

Vale registrar a observação de Bergue (2011, p. 201) no sentido de que as pessoas são o principal vetor de intercâmbio da organização com o ambiente e responsáveis pelas mudanças e seus resultados.

Por fim, após a avaliação dos resultados encontrados e a partir da bibliografia estudada foram propostas melhorias, quando necessárias.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 HISTÓRICO E OBJETIVOS

A UNIPAMPA faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil e foi criada pelo governo federal para minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, pois a educação viabiliza o desenvolvimento regional, buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul³.

Figura 2 - Mapa do Rio Grande do Sul com os *campi* Unipampa



Fonte: <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>, acesso em 09 jan.2012.

Sete de seus dez *campi* fazem divisa com a República Oriental del Uruguay ou com a República Argentina, situação que deflagra o contexto favorável e a vocação para a cooperação internacional.

A ARInter, órgão do Gabinete da Reitoria, estabelece-se em setembro de 2011, está sediada no campus Sant'Ana do Livramento, município que faz fronteira com o Uruguay e foi designado, por Lei Federal nº. 12.095 de 19 de novembro de 2009, cidade símbolo da Integração do MERCOSUL.

³ Texto adaptado, disponível em <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>, acesso em 09 jan.2012, 16h.

Não obstante a Reitoria esteja alocada na cidade de Bagé, a escolha da cidade que receberia a sede da ARInter levou em consideração a vocação do campus Sant'Ana do Livramento para a grande área de Ciências Sociais Aplicadas, sendo que neste local é ofertado o Bacharelado em Relações Internacionais. Entendeu-se, oportuno, tanto pela disponibilidade de docentes especializados em relações internacionais quanto pela possibilidade de estágio para discentes provenientes do curso de relações internacionais.

O principal objetivo da ARInter é atender a demanda de internacionalização da Universidade, através da promoção da mobilidade acadêmica – discente, docente e de técnicos; pretendendo-se, assim, fortalecer o ensino, a pesquisa e a extensão, por meio de articulações e intercâmbios entre a Unipampa e instituições internacionais para o desenvolvimento tecnológico, científico, cultural e artístico de sua comunidade.

Apresentado o histórico e objetivos do órgão, passa-se a análise da estrutura organizacional e dos processos organizacionais existentes. Será apresentado o registro da situação atual, verificados os pontos positivos e nós críticos. Após, a partir da teoria, busca-se as melhores propostas para o planejamento da constituição e das ações, contando com a contribuição dos servidores para a concretização desta pesquisa-ação.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ARInter está constituída sob a forma de assessoria, para o fim de dar o suporte necessário às ações de internacionalização da instituição. Bergue (2011, p. 204/215) ao tratar de gestão do setor público ressalta a importância da estrutura e processos organizacionais sobre as relações de trabalho para a obtenção de resultados efetivos e positivos para a instituição. Reforça, afirmando que a estrutura é definida pelos processos, logo têm uma dependência indissociável para qualquer fim.

Tendo em vista o caráter *multicampi*, a categoria de servidores Técnico Administrativo em Educação (TAE) está distribuída entre os dez *campi*. Embora a ARInter seja órgão do Gabinete da Reitora, está sediada no campus Livramento, porém, as duas TAE - Tradutoras-intérpretes estão lotadas na reitoria em Bagé. A seguir, é ilustrada a estrutura organizacional, como forma de facilitar a compreensão acerca da situação atual.

Quadro 3 - Estrutura organizacional atual da ARInter

Função	Cargo	Local de exercício (espaço físico)	Atribuição
Professor(a)	Professor(a) – Coordenador(a) da ARInter	Campus Livramento	Implantar e coordenar as ações de cooperação internacional da instituição
TAE	Assistente em Administração	Campus Livramento	Prestar suporte às atividades diárias da ARInter
TAE	Tradutora – Intérprete Espanhol	Reitoria- Bagé	Elaborar a tradução de documentos e
TAE	Tradutora – Intérprete Inglês	Reitoria- Bagé	acompanhar o trâmite dos convênios internacionais junto ao setor de convênios.

Fonte: Elaborado pela Autora

Sugestão de Melhoria:

Após cinco meses de atividades do órgão constataram-se algumas necessidades, para o fim de facilitar o fluxo dos trabalhos. Segue o relato da situação atual, pontos críticos e sugestões para melhorias.

Parte do trabalho desenvolvido pelo setor exige concentração na elaboração de documentos oficiais tais como editais, acordos e convênio, por esse motivo foi inicialmente alocado em local tranquilo e favorável ao trabalho. Porém, o crescimento do número de convênios com instituições estrangeiras, a participação em associações regionais de mobilidade estudantil e a ampliação de políticas públicas federais de internacionalização do ensino superior demandam a criação de um espaço para a comunicação direta da ARInter com o estudante, com o intuito de divulgação, esclarecimento e orientação sobre oportunidades e programas estudantis, apoio à recepção de estrangeiros e aos alunos que partem para o exterior.

A partir da observação pessoal percebeu-se, neste primeiro período, a ansiedade dos estudantes em manterem o contato presencial para sanar dúvidas e conhecerem as oportunidades de intercâmbio, ou seja, os acadêmicos buscam esclarecimentos sobre o que a Universidade propõe para este tema.

Outra constatação, trazida à discussão, em reunião com os membros da equipe, após análise do contexto *multicampi*, foi a importância de manutenção de um servidor de cada

campus para exercer a função de Interface ARInter, para aquela comunidade acadêmica onde está inserido.

Não se pretende, aqui, ignorar o poder do Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação (NTIC) e da internet para suprimir os problemas relacionados à distância. Entretanto, a análise preliminar dos trabalhos permite concluir que esta Interface, que não pertence à estrutura organizacional da ARInter e sim do campus ao qual esta vinculado, é importante.

Esta escolha pode ser justificada sob os argumentos:

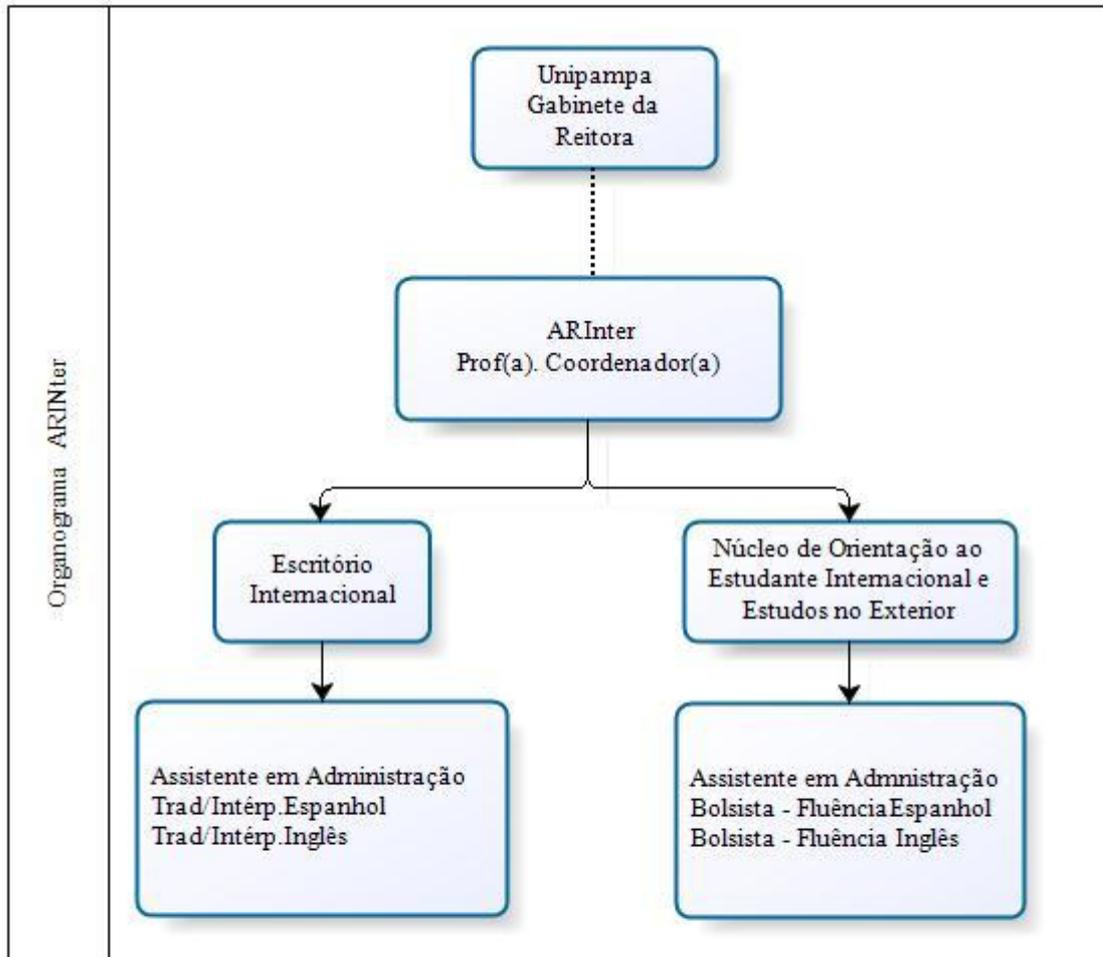
- Redução de custos, para os alunos, na remessa de documentos à ARInter, para participação de seleção. A entrega à Interface, no próprio campus, e posterior remessa por malote institucional, evitaria custos de envio;
- Preenchimento do formulário de registro do estudante internacional, quando de sua chegada ao campus Unipampa;
- Os documentos relativos a protocolo de intenções, acordos de cooperação e convênios também podem ser recebidos e encaminhados através da Interface, que tramitará através do malote institucional.

Apenas para reforçar o entendimento ao primeiro argumento acima, relembra-se que a Unipampa nasce a partir da política pública para o desenvolvimento de uma mesorregião que sofre há décadas com o declínio econômico e, portanto, a comunidade também se encontra em situação econômica diferenciada em relação a outras regiões do país, motivo pelo qual a redução de custos ao estudante deve ser sempre avaliada.

Do ponto de vista da teoria da Escola Clássica, criada por estudiosos da Administração, a estrutura organizacional é demarcada pela especialização do trabalho, agrupamento de funções, delegação de autoridade e relações formais. No tocante aos níveis hierárquicos e suas relações formais tem-se a forma de assessoria (D'ASCENÇÃO, 2007, p.40/44), que foi adotada pela instituição para iniciar a cooperação internacional. Para Bergue (2011, p. 204) a estrutura organizacional, constitui uma expressão da organização, resultante da integração de estruturas formais de órgãos de linha e de assessoria e suas relações formais, de poder e informais.

Com fundamento na exposição acima, sugere-se a subdivisão da ARInter em dois espaços físicos: Escritório Internacional e Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior e propõe-se a demarcação da estrutura organizacional conforme organograma a seguir:

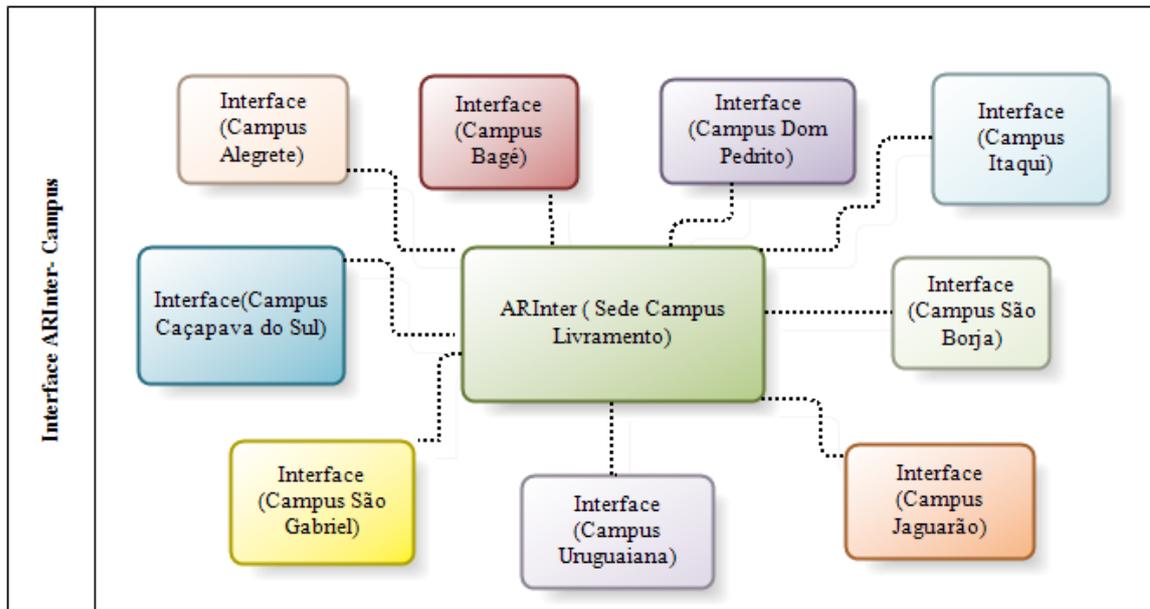
Figura 4 - Organograma ARInter



Fonte: Elaborado pela Autora

Fixada a estrutura organizacional, passa-se a demarcar o apoio dos *campi*, designando a Interface para dar suporte às ações ARInter. É importante esclarecer que o servidor manterá seu vínculo e suas atribuições rotineiras para com o campus, já que sua função é apoio, quando necessário, às atividades de internacionalização. A indicação deste profissional, pela direção do campus, deve recair sobre um profissional que tenha afinidade com os temas de internacionalização, seja TAE no cargo de assistente em administração, de assistente social, de técnico em assuntos educacionais ou até mesmo um docente interessado em interar-se de tais questões. A Interface, também será responsável pela recepção e orientação sobre assuntos locais aos alunos estrangeiros em mobilidade estudantil na Unipampa.

Figura 5 - Interface ARInter - Campus



Fonte: Elaborada pela Autora

Vale explicar que o campus Livramento não precisará de Interface, pois a ARInter está ali sediada, o que facilita a comunicação com a comunidade acadêmica. O campus Bagé, por deter grande número de alunos e docentes e, ainda, localizar-se afastado da Reitoria dependerá de Interface para intermediar a comunicação com a ARInter.

Após a definição do organograma, é importante definir o quadro de pessoal composto com as funções específicas e a definição de atribuições, conforme conhecimentos e habilidades dos servidores. Neste sentido Bergue (2011, p. 205) ensina que este objetivo é atingido através do funcionograma, “ gráfico que explicita as funções desempenhadas pelos órgãos que integram a estrutura organizacional [...] e serve para a fixação de esferas de competência de cada unidade.” A definição das atribuições do quadro de pessoal passará pela análise da Profª. Coordenadora e subsequente discussão com os TAE’s que compõem o setor, para o fim de facilitar a interação do grupo, evitar insatisfação e tornar o ambiente de trabalho harmonioso, para atingir o fim maior que deve ser a excelência na prestação do serviço público.

A partir das necessidades constatadas no primeiro período de atividades, foi elaborado o quadro distributivo do trabalho que terá como objetivo identificar e definir as atividades executadas pelos funcionários sempre compatibilizando cargos e funções.

Quadro 6 - Distribuição do trabalho

ARInter	Cargo/Função	Atribuições	Local de exercício
Escritório Internacional	Professor(a) Coordenador(a)	Representar a Unipampa frente às ações de Cooperação Internacional e coordenar os servidores da estrutura organizacional da ARInter.	Sede – Campus Livramento
	TAE Assistente em Administração	*Apoiar o (a) Prof.(a) Coordenador(a) em suas atividades; *Redação de textos, editais, cartas oficiais; *Responder e-mail institucional recebido de alunos e comunidade externa; *Interface do Setor de Gestão de Pessoal para a ARInter; *Responsável pela proposta e solicitação de diárias e passagens para membros da ARInter; *Fornecimento de texto oficial para o site institucional.	Sede – Campus Livramento
	TAE Tradutora/Intérprete Espanhol	*Apoiar o (a) Prof.(a) Coordenador(a) em suas atividades; *Traduzir e redigir documentos oficiais para o idioma espanhol; *Intérprete no idioma espanhol; *Acompanhar o trâmite de Protocolo de Intenções e Convênios até o fim do processo; *Divulgar a Unipampa e ARInter nas instituições de países de idioma espanhol; *Fornecimento de texto oficial traduzido, para o site institucional; Atualização das informações na rede social X.	Sede – Reitoria Bagé
Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior	TAE Tradutora/Intérprete Inglês	*Apoiar o (a) Prof.(a) Coordenador(a) em suas atividades; *Traduzir e redigir documentos oficiais para o idioma inglês; *Intérprete no idioma inglês; *Acompanhar o trâmite de Protocolo de Intenções e Convênios até o fim do processo; *Divulgar a Unipampa e ARInter nas instituições dos países de idioma inglês; *Fornecimento de texto oficial traduzido, para o site institucional; *Atualização das informações na rede social Y.	Sede – Reitoria Bagé
	Assistente em Administração	*Apoiar o (a) Prof.(a) Coordenador(a) em suas atividades; *Receber alunos e docentes em mobilidade internacional e orientá-los quanto às providências cabíveis; *Orientar quanto aos procedimentos para ingresso e saída do país; *Orientar a comunidade acadêmica quanto aos programas de mobilidade ofertados e convênios firmados; *Organizar materiais de divulgação e anuários; *Orientar alunos estrangeiros, durante a estada no Brasil; *Criar banco de dados sobre os acadêmicos em mobilidade na Unipampa;	Sede – Campus Livramento
	Aluno Bolsista – Fluência: Inglês	Auxiliar o Escritório Internacional e o Espaço Internacional em suas atividades.	Sede – Campus Livramento
	Aluno Bolsista – Fluência: Espanhol	Auxiliar o Escritório Internacional e o Espaço Internacional em suas atividades.	Sede – Campus Livramento

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 7 - Atribuições da Interface

Interface		
Função/Cargo	Atribuições	Local de exercício
Servidor TAE ou Docente	*Receber e encaminhar documentos do Campus a que pertence à ARInter. *Manter comunicação com o Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior, para o fim de orientar e acompanhar estudantes estrangeiros em mobilidade no campus de exercício.	Atuação nos <i>campi</i> : Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

Fonte: Elaborado pela Autora

A elaboração do quadro de distribuição do trabalho levou em consideração as habilidades e especialidades da função para o qual cada TAE foi concursado. Bem assim, observou-se o equilíbrio na distribuição de tarefas para o fim de evitar a sobrecarga e descontentamento entre a equipe.

4.2.1 Layout

Layout é o arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização (CURY, 2007, p.398), envolvendo a alocação das pessoas e suas necessidades para o melhor desempenho das funções.

4.1.1.1 Layout físico

Atualmente, o espaço ocupado pela ARInter recebe a Professora - Coordenadora e uma TAE e, localiza-se no prédio do campus Livramento em sala reservada. As Tradutoras/Intérpretes exercem suas funções no prédio da Reitoria em Bagé.

Sugestão de melhoria:

Em vista do caráter diferenciado das alocações universitárias, a criação da ARInter e sua subdivisão em Escritório Internacional e Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional

e Estudos no Exterior, acima sugeridos, demarcariam a apresentação da assessoria, bem como definiriam a personalidade do órgão frente à comunidade.

A análise preliminar permite concluir que ambos os departamentos deverão estar alocados no campus Livramento. Convém que ocupem área física próxima ou subdividida para facilitar o fluxo de documentos e informações. Neste sentido, Cury (2007, p.399) afirma que “os órgãos e pessoas que têm funções similares e relacionadas devem ser colocados perto um dos outros, com a conseqüente redução do tempo de transporte”. Todavia deve ser observada a necessidade de manutenção de local reservado acusticamente para as atividades do Escritório Internacional, uma vez que este espaço se destinará à elaboração de documentos oficiais, reuniões de comissões de processos seletivos, definição de projetos e propostas para a integração da Universidade à internacionalização do ensino superior, entre outros.

A proposta de criação do Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior prevê a contratação de um TAE e seleção de alunos bolsistas, que deverão ter fluência em idiomas, preferencialmente, inglês e/ou espanhol. Este espaço será dedicado aos trabalhos da ARInter, porém, com foco à recepção de estrangeiros e orientação à comunidade acadêmica que busca informações sobre trâmites para a mobilidade internacional. Ali deverão ser disponibilizados anuários, revistas, editais, folders de divulgação de oportunidades e todos os recursos necessários para a correta compreensão do processo de intercâmbio.

Quadro 8 - Layout físico

ARInter	Local	Layout
Escritório Internacional	Campus Livramento	<p>Situação Atual: *2 Mesas de escritório, próprias para computador; *1 Gaveteiro com chaves; *2 Computadores; *Materiais de escritório; *1 Notebook com acesso à internet 3G, para viagens; *Impressora utilizada - da sala dos professores pertencente ao Campus Livramento.</p> <p>Sugestão de Melhoria: Utilização de local apropriado identificado no primeiro piso do prédio do Campus Livramento, demonstrado na planta baixa (figura 9), composto por: *Sala para a Coordenadora e para uma TAE; *Sala reservada para reuniões de trabalho da equipe e das comissões de processos seletivos, equipada com mesa e cadeiras (8 lugares), projetor, televisão e DVD para apresentações; *1 Notebook com acesso à internet 3G, para trabalhos em equipe; *Impressora exclusiva da ARInter.</p>
	Reitoria - Bagé	<p>Situação Atual: *2 Mesas de escritório *2 Computadores; *Materiais de escritório.</p> <p>Sugestão de Melhoria:</p>

continuação

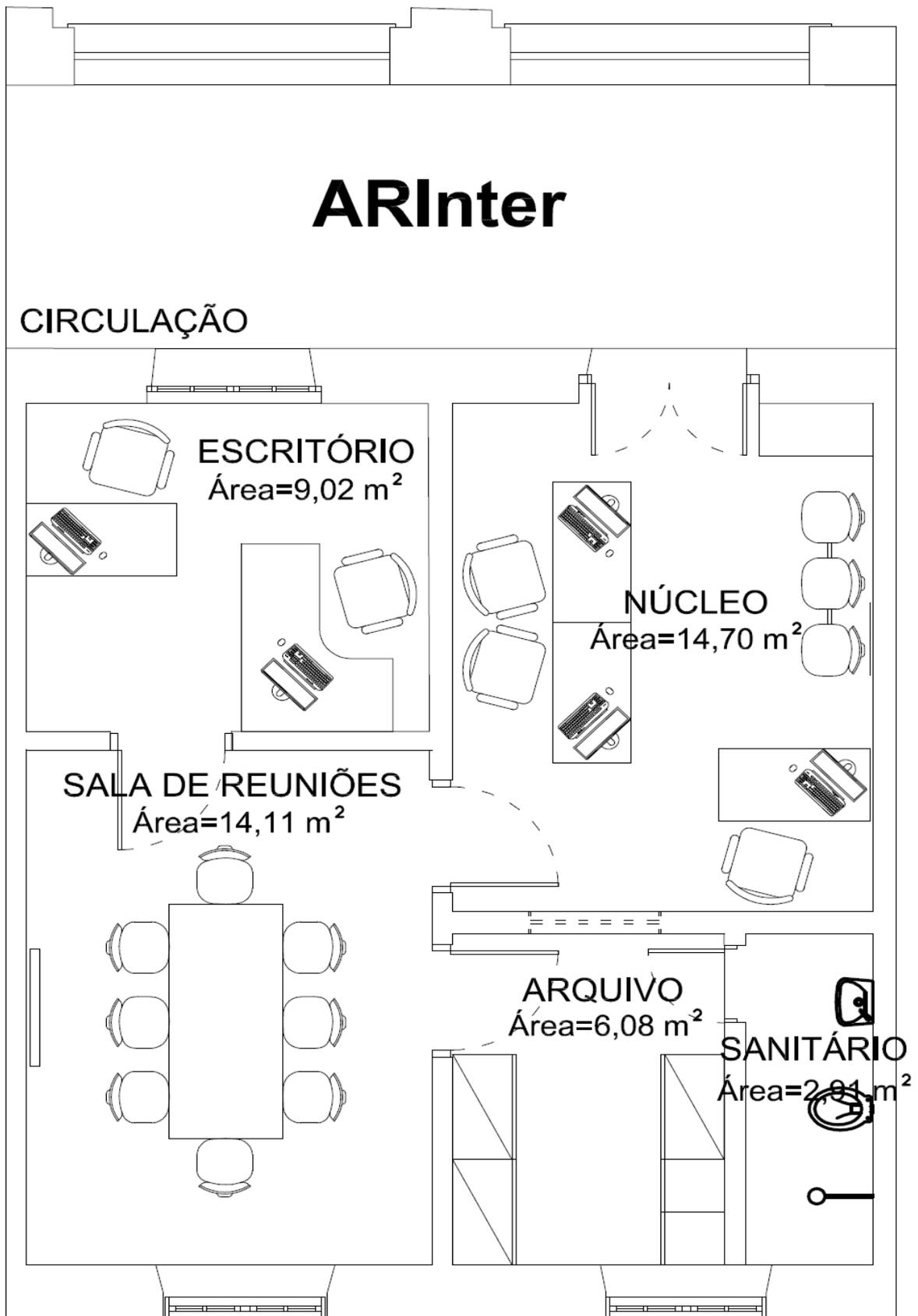
		<ul style="list-style-type: none"> *2 Gaveteiros com chaves; *2 Armários com chaves; *1 Notebook com acesso à internet 3G, para trabalhos em equipe.
Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior	Campus Livramento	Situação Atual: Inexistente
		<p>Sugestão:</p> <p>Sala arejada e iluminada;</p> <ul style="list-style-type: none"> *3 Mesas de escritório, próprias para computador; *3 Gaveteiros com chaves; *3 Computadores; *1 Notebook com acesso à internet 3G, para viagens; * Impressora *3 cadeiras para espera do atendimento ao público; *Quadros para exposição e divulgação de oportunidades de mobilidade; *Mapa mundial emoldurado para marcar ações da Unipampa no mundo *Expositor para Revistas e Anuários, à disposição da comunidade acadêmica; <p>Sala específica para Almoxarifado e Arquivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> *3 Armários com chaves; *2 Arquivos; *Materiais de escritório;

Fonte: Elaborado pela Autora

A proposta de distribuição do trabalho traz consigo a reestruturação do layout físico da assessoria. Neste momento constata-se a necessidade de espaço adequado para a implantação do projeto, já que a sala atualmente utilizada não comporta a estrutura.

O campus Livramento sediado em prédio urbano sofre com déficit de espaços, motivo pelo qual passa por reformas. Entretanto, após análise da planta arquitetônica foi possível vislumbrar um conjunto de salas adequado ao plano proposto. Ali, após a realocação dos ocupantes em local anteriormente previsto, poderá ser estabelecida a ARInter para por em prática todo o seu propósito. Portanto, a planta baixa (figura 9) a seguir demonstrada, elaborada com o apoio da Arquiteta da instituição reflete a realidade pretendida e pretende servir de subsídio para a solicitação do espaço à direção do campus.

Figura 9: Planta baixa



Fonte: Elaborado pela Arquiteta da Instituição

4.2.1.2 Layout virtual

A imagem oferecida da Unipampa ao Mundo é motivo de reflexão e pode ser entendida como componente do layout. Temas relacionados à apresentação da Unipampa através de material virtual e documentado, devem ser pensados em parceria com as Pró-Reitorias de Planejamento, Desenvolvimento, Administração, Assistência Estudantil e Comunicação Social.

A divulgação do processo de internacionalização da Unipampa passa, incondicionalmente, pela clareza das informações à comunidade universitária interna e para os estudantes do mundo inteiro que vislumbram projeto acadêmico e de pesquisa junto a esta Instituição. Em função desta realidade, das avançadas tecnologias de informação e do contexto *multicampi* a criação de uma página ligada ao site institucional deverá sedimentar o caráter inovador e contemporâneo do órgão.

Em novembro de 2011 foi elaborado o projeto para a criação do site institucional ARInter, em parceria com a Assessoria de Comunicação Social (ACS), um técnico do NTIC, a Autora do presente trabalho e as Tradutores/Intérpretes, inclusive com a tradução para os idiomas inglês e espanhol.

Este documento contempla a criação da página web com os seguintes links:

- Apresentação: breve apresentação do órgão
- Objetivo: objetivos do órgão
- Ações: elenca as ações a serem efetivadas pela ARInter tais como: mobilidade discente, mobilidade docente, convênios internacionais
- Equipe: dados da equipe que compõem o órgão
- Editais: registro de editais e situação
- Notícias: atualização de notícias de editais, assinatura de documentos, lançamento de seleções internacionais.
- Contato: e-mail da equipe
- Localização: endereço físico

Sugestão de melhoria:

A proposta do site institucional foi de extrema importância para a interação do grupo. Neste momento, as TAEs interagiram e compartilharam ideias e alterações sobre o projeto.

Porém, após os meses que se seguiram, muitas informações foram sendo absorvidas acerca dos processos que compõem a Assessoria, fato que durante a presente pesquisa-ação foi constatado e incorporou a discussão proposta à equipe. Percebeu-se que o layout virtual da ARInter pode ser melhorado, a partir do projeto inicial do sítio tornando-o mais completo, de fácil e interessante navegação.

Dentre os materiais importantes, sugere-se a adição de links que remetam a leitura de documentos, tais como:

- Modelo de protocolo de intenções - nos idiomas: português, espanhol e inglês;
- Modelo de convênios - nos idiomas: português, espanhol e inglês;
- Fluxograma das etapas dos protocolos de intenções e convênios;
- Link destinado a esclarecimentos sobre o programa do Ministério de Educação e Cultura (MEC) e do Ministério de Relações Exteriores (MRE) que concede bolsa de estudos para estudantes de países em desenvolvimento, sob a nomenclatura Programa Estudantes-Convênio Graduação (PEC-G) e Programa Estudantes-Convênio Pós-graduação (PEC-PG), que pretendem fazer todo o curso na instituição brasileira;
- Guia do estudante brasileiro que busca a mobilidade internacional – referências e explicações sobre os procedimentos de mobilidade estudantil para o exterior;
- Guia do estudante estrangeiro em mobilidade na Unipampa - documento virtual, elaborado nos idiomas inglês e espanhol, contendo orientações sobre procedimentos de ingresso no país, moradia estudantil, vistos e demais trâmites legais, endereços de órgãos públicos e contatos dos centros acadêmicos;
- Depoimentos de estudantes brasileiros e estrangeiros sobre intercâmbio proporcionado pela Unipampa;
- Link para esclarecimentos sobre as exigências de certificados de proficiência na língua portuguesa e em idiomas estrangeiros, com a respectiva indicação dos tipos de exames e instituições aplicadoras;
- Links úteis – com redirecionamento para páginas de agências de fomento de cooperação internacional, programas do governo federal de internacionalização do ensino superior.

O modelo contemporâneo de gestão pública, já adotado por ministérios e demais órgãos públicos, com a criação de contas em redes sociais virtuais, tais como Twitter, Facebook, Orkut, entre outros, permite a divulgação dos processos seletivos, palestras e demais atividades da assessoria. Estas ferramentas funcionam de forma efetiva entre os

estudantes, que navegam com propriedade e difundem as notícias em grande velocidade entre os grupos. Assim, outro ponto indicado é a difusão das informações e dos processos ocorridos na ARInter através de redes sociais, as quais deverão ser comandadas a partir da ACS.

4.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A ARInter têm por finalidade apoiar a internacionalização da Unipampa, concretizada através da intermediação de protocolo de intenção de cooperação internacional, de convênios internacionais e a mobilidade estudantil internacional. Os trâmites e os desenhos dos processos que envolvem a assinatura de um protocolo de intenção, de um acordo de cooperação ou convênio internacional devem ser elaborados em consonância com as normas da instituição e aprovados pela autoridade máxima da instituição de ensino, já que implica na assinatura de documento oficial.

Na concretização destes acordos, vários são os departamentos envolvidos. Os trâmites ocorrem em várias instâncias e, portanto, requerem autonomia em determinados momentos. Assim, Bergue (2011, p. 220) diz que a função de assessoramento pressupõe a confiança, ampliação das relações de comunicação, a delegação e compartilhamento de responsabilidade e poder e ainda afirma que a assessoria é um elemento de interface qualificada entre organizações. O ponto de vista de Albuquerque e Rocha (2007, p. 73/82), afirmando que o mapa de contexto do processo, deve indicar onde o processo começa e termina, por onde circula (setores que executam atividades relacionadas ao processo), quem são os clientes do processo e quais são os fornecedores do processo é complementado pela visão de Gonçalves (2000, p.7) que entende que processo é um fluxo de trabalho com *inputs* e *outputs* definidos e que seguem uma sequência clara definida e com objetivo.

Dando sequência ao relatório de intervenção passa-se à identificação das atividades desempenhadas pelo setor, a forma como os processos organizacionais foram estabelecidos pela equipe e sua análise, para fins de verificar os nós críticos e propor alternativas que tornem os fluxos claros para todas as partes que utilizem os processos.

4.3.1 Protocolo de intenções e convênios

Impulsionar a concretização de protocolos de intenções e convênios entre centros de excelência em ensino no Mundo e a Unipampa é uma das diretrizes da ARInter. Estes processos podem ser propostos tanto a partir da manifestação dos docentes da instituição e servidores técnicos, quanto de uma Pró-reitoria ou até mesmo da própria Assessoria.

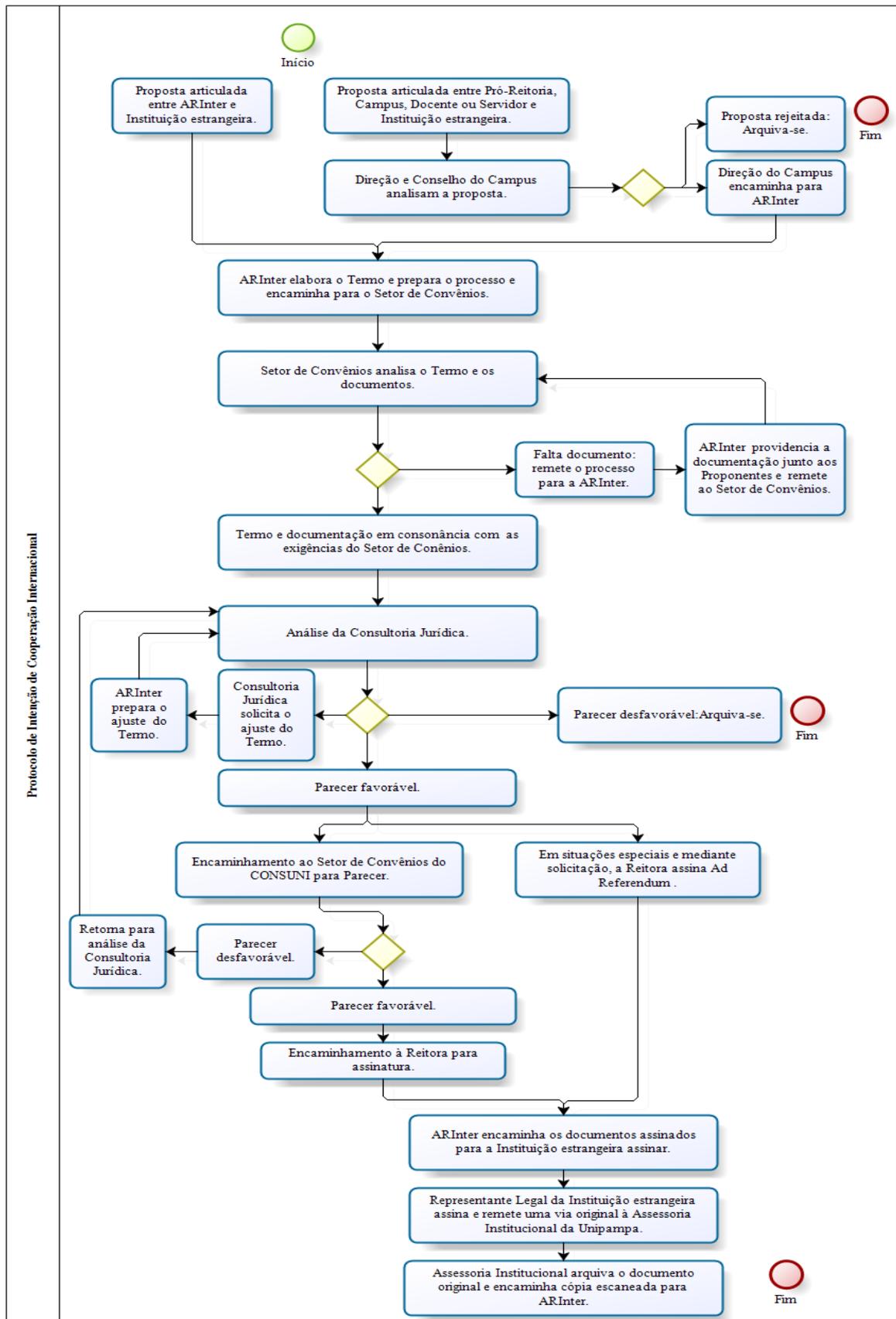
Utilizaremos, neste estudo, a definição de Protocolo de Intenções proposta pela Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFRGS), onde se estabelece que seja “documento de natureza prévia, caracterizada pela ausência do rigor formal e prevendo atividades futuras a serem formalizadas através de Convênios e/ou Contratos”⁴.

Os primeiros processos de protocolos e convênios da instituição, existentes em âmbito internacional, foram tratados e encaminhados dentro do período de existência da ARInter utilizando-se como referência os fluxogramas aplicados aos procedimentos em âmbito nacional pelo Setor de Convênios. Ocorre que a equipe sente a necessidade de definição de um fluxograma próprio para o trâmite internacional. Na análise preliminar, visando o aprimoramento e adaptação do fluxograma ao contexto internacional observou-se que os processos tramitam por vários setores da instituição e em cidades diversas, dado à estrutura *multicampi*. Ademais, a tramitação destes processos é complexa e requer clareza tanto para os operadores que movimentarão as etapas quanto para a comunidade acadêmica. Diminuir a incidência de erros, o extravio de documentos, fluxos imprecisos, a estagnação dos processos e desgaste de tempo dos servidores envolvidos são metas a serem alcançadas.

As propostas de fluxogramas para os processos de protocolo de intenções e convênios foram elaborados pela Autora com base no andamento para procedimentos similares, no âmbito nacional. Na sequência levou-se ao conhecimento do setor de convênios da instituição para que, em conjunto, fossem analisadas as falhas e aperfeiçoado o projeto. O trabalho entre a equipe ARInter e o Setor de Convênios resultou na proposição final, a seguir, que norteará as partes interessadas e envolvidas no procedimento relativo a concretização de um protocolo de intenções entre instituições de ensino do Mundo e a Unipampa.

⁴ Disponível em <http://www.ufrgs.br/reinter/convenios_interno2.htm>. Acesso em 15 jan. 2012, 21h.

Figura 10 – Fluxograma de protocolo de intenção de cooperação internacional



Fonte: Elaborado pela Autora

Não raras vezes, o protocolo de intenções constitui o ponto inicial para a cooperação internacional a ser estabelecida entre instituições. Vale ressaltar que este documento tem caráter informal e atua no âmbito diplomático. Todavia, para que se estabeleça a relação de parceria faz-se necessário que as partes que desejam viabilizar a mobilidade estudantil e a cooperação internacional promovam a assinatura de um Convênio Internacional.

De acordo com o Manual de Convênios e Contratos elaborado pela Consultoria Jurídica (CONJUR) da Unipampa, convênio é um acordo de vontades firmado por entidades públicas de qualquer espécie, para a realização e objetivos de interesse comum entre os partícipes, em regime de mútua cooperação⁵. Neste documento ficam definidas as áreas beneficiadas, objetivos da proposta e responsabilidade do financiamento entre outros itens obrigatórios que compõem o documento.

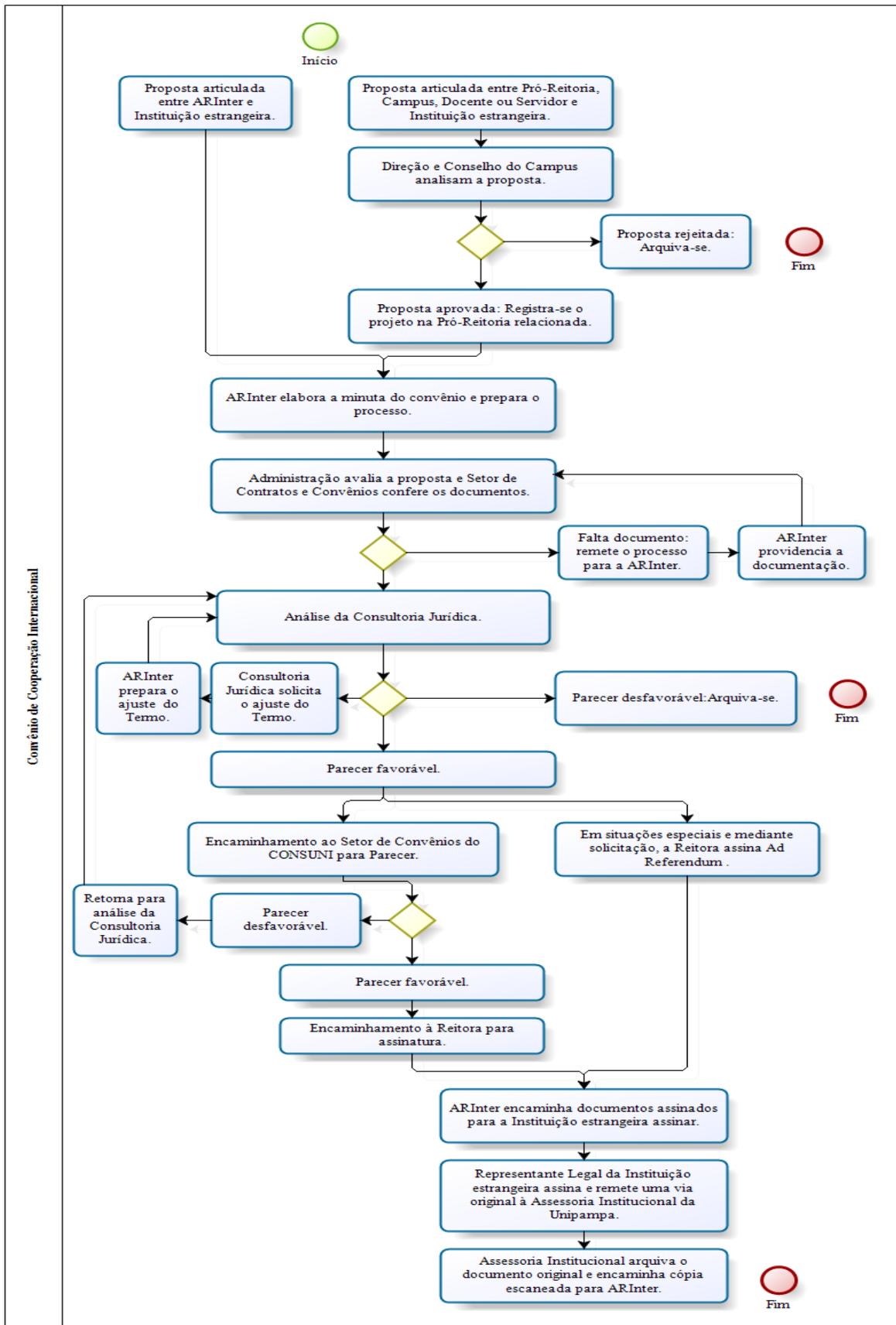
O início de proposta de convênio ocorre a partir do interesse de profissionais e setores das instituições interessadas. Pode contemplar um aspecto geral, abrindo um leque de oportunidades para todas as áreas da educação trabalhadas nas instituições ou atuar em um contexto definido, com fim específico. De toda a forma deverá passar pela análise e aprovação de várias instâncias, para ao final transformar-se em documento oficial.

Os modelos das minutas deste documento já existem na instituição e não foi objeto de aprimoramento, neste estudo. Porém, na mesma linha de raciocínio dos protocolos de intenções, optou-se por estabelecer um fluxograma apropriado aos trâmites relativos a processo de Convênio Internacional, uma vez que a Unipampa utilizava o modelo aplicável aos convênios nacionais.

A seguir, apresenta-se o fluxograma para Convênios Internacionais preparado pela Autora e aperfeiçoado a partir da avaliação do Setor de Convênios.

⁵ Disponível em
<http://porteiros.s.unipampa.edu.br/convenios/files/2010/05/manual_de_convencios_e_contratos_Conjur.pdf>.
Acesso em 10 fev. 2012, 9h.

Figura 11 – Fluxograma de convênio de cooperação internacional



Fonte: Elaborado pela Autora

A criação dos fluxogramas foi, em sentido estrito, um momento de compartilhamento de aprendizado em equipe.

O auxílio do Setor de Convênios na elaboração dos documentos, propondo supressões e adições dá a credibilidade necessária para a aprovação pela autoridade máxima da instituição, bem como revela a metodologia escolhida para este relatório de intervenção.

Não obstante os fluxogramas apresentados tenham como objetivo a agilização e socialização das informações, sabe-se que os mesmos não são suficientes para o domínio e registro do andamento processual, motivo pelo qual é imprescindível a criação, pelo NTIC, de um sistema de protocolo e registro virtual de cada etapa, onde cada setor registra o encaminhamento dado ao processo.

Durante esta pesquisa-ação buscou-se conhecer quais os sistemas de informação estão disponíveis na instituição. Tendo em vista a utilização do Sistema de Informação do Estudante (SIE), software de controle de informações acadêmicas, sugere-se a criação de um controle de processo a partir de um módulo vinculado onde os servidores poderão inserir o andamento, ficando registrado o número de identificação do servidor e o setor em que se encontra. Este procedimento pretende profissionalizar o processo de tramitação de protocolos e convênios e evitar perdas e ruídos entre os operadores.

4.3.3 Mobilidade estudantil internacional

A mobilidade estudantil internacional é um dos eixos de atuação da ARInter e pode ocorrer, tanto a partir do encaminhamento de alunos da Unipampa às instituições de ensino no exterior, quanto do ingresso de alunos estrangeiros na Unipampa. Do ponto de vista burocrático, este processo requer vários procedimentos padronizados. A comunidade acadêmica interna e externa, neste sentido entenda-se servidores, alunos nacionais e estrangeiros, deve receber a informação de maneira clara e objetiva proporcionando segurança quanto aos trâmites a serem percorridos para efetivar o intercâmbio.

4.3.2.1 Alunos Unipampa no exterior

No tocante ao processo organizacional que deve reger o encaminhamento de alunos Unipampa ao exterior, não obstante o curto espaço de tempo entre a criação do órgão e o presente estudo, foi constatado que já se estabelece um árduo trabalho em função da elaboração de editais internos dedicados à pré-seleção de estudantes para concorrerem a bolsas de estudos no exterior, ofertadas pelos programas federais de internacionalização do ensino superior. A manutenção deste processo, dentro da ARInter, está ocorrendo de forma a ser elaborado e aplicado o edital, instaurada a Comissão de pré-seleção, registros em atas e, após, o consequente arquivamento físico e virtual dos documentos encaminhados pelos concorrentes. Tal procedimento está sendo arquivado em espaço único, em pastas separadas para cada etapa, com o fito de compor um arquivo documental em ordem cronológica.

Sugestão de melhoria:

No que se refere à elaboração de editais, constata-se que as regras a serem seguidas são norteadas pelos editais dos próprios programas federais, nada havendo a ser inovado. Neste sentido a ARInter rege com sincronismo suas seleções.

Vale registrar a importância de disponibilizar um formulário de inscrição *on line*, para cada seleção, o qual deverá gerar relatórios e antecipará ao órgão as estatísticas sobre os candidatos. Tal procedimento, já utilizado para outros processos dentro da instituição tem caráter preventivo e visa evitar fraudes e alegações de extravio de documentos. Para tanto, oferece-se um modelo de formulário de candidatura a estudos no exterior (Apêndice A) que poderá ser utilizado para a inscrição *on line*, na página web da ARInter.

Ressalta-se que, neste primeiro momento, a preocupação da Unipampa deve ser a de participar, efetivamente, da política pública de internacionalização do ensino superior levada a cabo pelo governo federal. A partir desta meta propõe-se, neste relatório de intervenção, a aplicação de uma pesquisa analítica sobre a situação do acadêmico frente à possibilidade de participar da mobilidade internacional, seu interesse, sua proficiência em idiomas, entre outros questionamentos. Para tanto, foi elaborada uma sugestão de questionário, constante no Apêndice B, com quesitos inerentes ao tema, o qual poderá compor um banco de dados sobre a real situação do discente Unipampa frente ao processo de intercâmbio. O presente questionário foi alterado, após análises e críticas de TAEs da instituição, ligadas a área de Assistência Estudantil, do Núcleo de desenvolvimento estudantil e as representantes da equipe ARInter, do campus Livramento. A percepção sob outras óticas é de grande valia, já que a amplitude de fatores que circundam a vida acadêmica não é tratada em um único setor.

A proposta é que a pesquisa seja aplicada, vinculada à plataforma Portal do Aluno, que realiza a matrícula *on line*, ou seja, neste momento o aluno é orientado a responder o questionário e colaborar com a instituição. Ressalte-se que, possivelmente, somente neste ato seja possível obter maior índice de credibilidade e retorno das respostas, já que ali está sendo dispensado tempo, responsabilidade e concentração para a concretização de um ato importante em suas vidas, ou seja, a matrícula. Neste ínterim, destaca-se que o projeto proposto considera que a participação das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Assuntos Estudantis na análise do questionário e verificação do censo são imprescindíveis, pois caberá a elas os encaminhamentos necessários para adequar o sistema educativo às melhorias necessárias.

Prosseguindo a análise do processo organizacional, a equipe detectou a importância da elaboração de um guia para o estudante Unipampa que pretende a mobilidade internacional, com a consequente disponibilização do documento na página institucional do órgão. A sugestão é a elaboração, pelos atores do setor, de uma pesquisa junto aos Coordenadores de Curso e Pró-Reitorias acerca dos procedimentos para a concretização do intercâmbio. Após, deve-se preparar o documento uma explanação sobre intercâmbio de aluno Unipampa no exterior, com as seguintes informações:

- Planejamento do estudo;
- Requisitos e obrigações ao retornar do exterior;
- Links de instituições no exterior;
- Explicações sobre bolsas de estudos da Unipampa, de instituições externas e apoio financeiro;
- Explicar como se inicia um convênio;
- Função da ARInter neste processo;
- Exame de proficiência;

4.3.2.2 Estudantes internacionais na Unipampa

O trânsito de estudantes internacionais no mundo, principalmente no hemisfério norte, é uma prática comum desde muitos anos. A instituição de ensino que pretende ofertar vagas neste contexto deve estar preparada para fazê-lo de maneira eficaz.

A importância da cooperação internacional para a mobilidade estudantil se estabelece no intuito de proporcionar o crescimento individual dos acadêmicos a partir da troca de experiências e reconhecimento de culturas diversas, bem como alavancar o progresso intelectual e científico dos profissionais.

Quanto aos processos organizacionais que regem o recebimento do aluno estrangeiro em mobilidade acadêmica internacional por período determinado foi constatado, em análise preliminar, que, todavia inexistem processos definidos e formulários padronizados para este fim, tendo em vista a recente criação da ARInter.

Sugestão de melhoria:

Neste aspecto, a pesquisa parte de levantamento nas páginas web de setores similares, em instituições de ensino superior do país, para o fim de reconhecer o processo de recebimento de aluno estrangeiro.

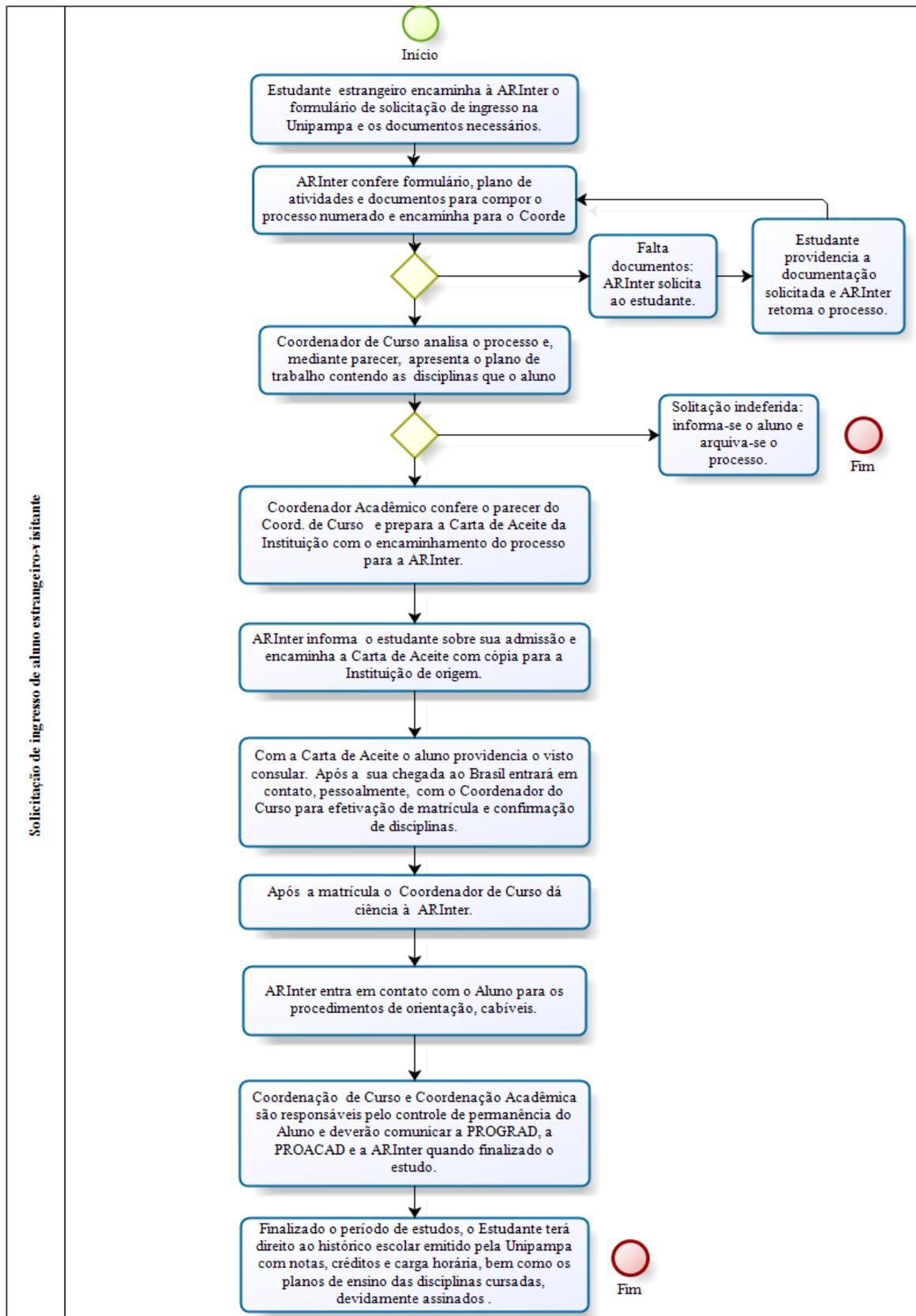
As propostas aventadas neste relatório de intervenção, não se exaurem em si, e constituem uma intenção de apoio à organização dos processos do setor. Portanto sugere-se a disponibilização, na página institucional, dos seguintes documentos:

- Fluxo do processo de solicitação de vaga para mobilidade por alunos internacionais;
- Formulário de solicitação de vaga;
- Guia do estudante internacional;
- Formulário de registro de estudante internacional;
- Formulário para alojamento estudantil.

A seguir, passa-se a análise preliminar e justificativa para a implantação dos arquivos propostos.

Inicialmente foi constatada a importância de determinar o fluxo do processo de solicitação de vaga para mobilidade por alunos internacionais. Foi analisado o fluxo de processos, da instituição em estudo, para a concretização de mobilidade acadêmica nacional como parâmetro para a definição das etapas no contexto internacional. A prévia do fluxo processual foi sugerida pela Autora e encaminhada para a observação dos integrantes da equipe que fizeram suas considerações.

Figura 12 – Fluxograma de solicitação de ingresso de aluno estrangeiro-visitante.



Fonte: Elaborado pela Autora

Este procedimento gera um processo que terá seu início com o preenchimento de um formulário *on line* (Apêndice C), encaminhamento dos documentos exigidos no formulário, parecer do coordenador do curso (Apêndice D), elaboração da carta de aceite da instituição (Apêndice E), formulário de registro do aluno internacional (Apêndice F) quando de sua chegada ao campus. Tais documentos-modelo foram elaborados a partir da observação técnica da Autora e contribuição dos integrantes da equipe.

Para que o processo de intercâmbio seja de fácil compreensão para os estudantes, sugere-se à Coordenação do órgão a criação de um manual de orientação ao estudante estrangeiro. Esta ferramenta de comunicação é muito utilizada por instituições de ensino nacionais e internacionais e percebe-se, após leitura de vários textos comuns, que constitui-se em veículo eficaz para esclarecimentos de dúvidas. Assim, o manual do estudante internacional deverá ser um documento amplo, claro, em língua inglesa e espanhola e será responsável por responder às perguntas sobre a preparação para estudar na Unipampa e estadia no país. Convém que seja revisto anualmente, para o fim de manter atualizados dados importantes, podendo ser estruturado com os seguintes temas:

- breve histórico da instituição, com estatísticas de estudantes e cursos;
- breve explanação sobre a cultura gaúcha;
- mapa de localização das cidades;
- informações sobre a preparação para ingressar no Brasil;
- explicação sobre como solicitar o ingresso na Unipampa: formulário, documentos e carta de aceite da Unipampa;
- informações sobre cidadania e imigração no Brasil;
- requisitos e documentos necessários para estudar na Unipampa;
- problemas encontrados por aqueles que vêm para o Brasil sem próprios documentos de imigração;
- informações sobre visto de estudante e visto para cônjuges e filhos que estudam e trabalham, renovação do visto de estudo e visto para trabalhar no Brasil;
- informações sobre como transitar nas cidades do Uruguay e Argentina que fazem fronteira com cidades que abrigam os *campi* Unipampa;
- informações sobre clima e vestuário;
- seguro médico e planos de saúde;
- procedimentos bancários;
- procedimentos junto à Receita Federal do Brasil;

- informações sobre alojamentos para intercambistas;
- direitos e obrigações;
- informações sobre a chegada em Porto Alegre e acesso a cidade onde está sediado o campus (táxi, rodoviária, empresas de transporte rodoviário para cada cidade e sites para a compra de passagens, horários apropriados,...)
- procedimentos de chegada ao campus, matrícula e registro no Núcleo de Orientação ao Estudante Internacional e Estudos no Exterior;
- explicações sobre trabalho voluntário no Brasil;
- informações sobre programas de alojamento e amizade para intercambistas;
- indicar custos aproximados de alojamento, alimentação, consultas médicas e odontológicas;
- links de site úteis tais como: hospitais, delegacias, consulados, polícia federal, turismo, lazer entre outros;
- explicação sobre como explorar o site da Unipampa;
- depoimentos de alunos que participaram de intercâmbio na Unipampa;

A elaboração do documento proposto não é tarefa fácil e rápida, requer informações confiáveis e deverá ser programado pela equipe atuante, com o devido registro de fontes de informação, distribuição de tarefas e cronograma para a entrega do documento final, motivo pelo qual não se oferece, neste estudo, prévia do manual. Relembre-se, neste aspecto, o contexto *multicampi* da instituição, situação que requer a especificação no manual de informações específicas por campus.

Na esteira da análise do processo de ingresso de estudante estrangeiro foi verificado, entre o grupo, a possibilidade de disponibilizar, no sítio institucional um formulário *on line* para preenchimento por pessoas físicas interessadas em receber em suas residências estudantes internacionais. O projeto objetiva incentivar as famílias a promoverem este encontro de culturas e criar uma base de dados de alojamentos disponíveis nas cidades que abrigam os *campi*.

Detectada a demanda, a Autora com a colaboração da equipe elabora e oferece um modelo de formulário a ser disponibilizado para preenchimento virtual, conforme Apêndice G.

4.3.3 Ações subsidiárias

Não obstante o eixo de trabalho da ARInter sejam os processos organizacionais relativos a concretização de convênios e mobilidade estudantil internacional, deve-se observar que o processo vivido atualmente no país em prol da internacionalização do ensino superior leva-nos a pensar em uma gama de possibilidades para promover a educação e diversidade cultural. Nesta linha de raciocínio e a partir de observação pessoal, conversas entre os TAEs da instituição e análise em sites de setores similares em instituições de ensino nacionais e estrangeiras é possível vislumbrar a criação de programas que possam contribuir na atuação de ARInter.

As ações subsidiárias objetivam a integração cultural e têm foco no compartilhamento de responsabilidade com outros departamentos da instituição e comunidade acadêmica.

Sugestões de ações subsidiárias compartilhadas:

Programa Parceria Global - Este programa objetivará estruturar uma base informal, onde os alunos Unipampa auxiliariam no processo de integração dos estudantes internacionais aos eventos do campus e da cidade. O participante do programa deve se sentir responsável pela orientação e inserção do estudante internacional em eventos esportivos, grupos culturais ou simplesmente compartilhar momentos lazer e estudo. Sugere-se que o projeto seja proposto pela ARInter e administrado pelos Diretórios Acadêmicos.

Complementando a contribuição ao estudo, propõe-se um modelo de formulário (Apêndice H) onde os acadêmicos interessados participem de um banco de dados. Tal documento também poderá ser disponibilizado no sítio institucional, para preenchimento *on line*.

Projeto Banco de Idiomas - Este projeto objetivará proporcionar a oportunidade ao estudante internacional para ensinar sua língua materna e tópicos da cultura de seu país para um grupo de alunos, sob a supervisão de um Professor.

A proposta é no sentido de validação de um número “x” de horas-aula como Atividade Complementar de Graduação para os alunos ouvintes e certificado de extensão para o palestrante. E também, propiciar ao estudante internacional a possibilidade de participar de tutoria na disciplina que ministra o idioma de seu domínio, validando com certificação.

Oficinas sobre temas atuais relacionados ao Brasil e ao Rio Grande do Sul - Sugere-se a construção conjunta entre professores especialistas e alunos tutores de oficinas que difundam o conhecimento e o entendimento do aluno estrangeiro acerca da situação econômica e cultural do Brasil, na atualidade. Este projeto tem por fim ampliar o horizonte do estudante acerca da realidade brasileira, mercado profissional e oportunidades. Despertar o interesse dos jovens talentos, pelo Brasil, também deve ser uma meta a ser perseguida.

Nas proposições acima descritas deverá ser considerada a discussão dos projetos junto à comunidade acadêmica e departamentos envolvidos para, após, ser levado à aprovação pela autoridade máxima da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo dedica-se às considerações finais sobre o estudo apresentado. É feita a correlação dos objetivos perseguidos, constatações e resultados obtidos neste relatório de intervenção.

O desafio da pesquisa-ação foi elaborar um estudo da teoria para a aplicação prática em um setor que acabara de ser instituído, com equipe reduzida e contexto *multicampi*, este último demonstrado através da Figura 2 - para fins de visualização da real complexidade da estrutura da instituição.

O objetivo geral previa analisar a estrutura organizacional e a gestão de processos da ARInter, bem como identificar seus pontos positivos e nós críticos. Tal proposta foi atingida a partir da verificação dos cargos integrantes da equipe, funções que são exercidas atualmente e os processos que já haviam sido detectados no setor. Há que se considerar que, em função da concomitante criação do órgão e estudo realizado, não se deve considerar as dificuldades encontradas como “ponto crítico”, e sim como espaço comum para a criação profissional de procedimentos amparados nos princípios constitucionais da Administração Pública.

O primeiro objetivo específico era identificar a missão e relevância do órgão e foi alcançado a partir da apresentação da revisão da literatura acerca da teoria que rege a internacionalização do ensino superior no Brasil e de um breve panorama das políticas públicas aplicadas a este tema. A pesquisa permitiu compreender que a missão da ARInter é ser o comando propulsor para a inserção e integração da Unipampa no contexto globalizador. Já a importância de sua implantação foi percebida como imprescindível para respaldar as políticas públicas federais que promovem o desenvolvimento cultural, científico e tecnológico do país.

A partir do aprendizado, sobre o contexto em que se insere a criação de um setor de relações internacionais em uma instituição de ensino superior, passou-se ao estudo das teorias que explicam as nuances das estruturas organizacionais e relevância da construção de um órgão a partir de processos organizacionais. Neste momento inicia-se o processo de reflexão e busca quanto aos processos inerentes ao setor. Aqui a pesquisadora passa a ter consciência da amplitude do tema escolhido e a certeza de que, este estudo consiste em uma pequena contribuição para a sedimentação do setor e que, a pesquisa não se esgota aqui. Assim atinge-

se o segundo objetivo específico que pretendia diagnosticar a estrutura e os processos operacionais do órgão.

O terceiro e quarto objetivos específicos foram alcançados concomitantemente, a partir da aplicação prática da pesquisa-ação. Neste momento foram analisadas as páginas web de setores similares em instituições afins. O meio de comunicação utilizado para a conformação do trabalho foi o compartilhamento da criação dos modelos de documentos e sugestões, com os membros da equipe, através de e-mail e programa de mensagens instantâneas. Vale reforçar o contexto *multicampi* da instituição que inviabilizou reuniões presenciais.

A aplicação de questionários durante a pesquisa não foi considerada imprescindível para este estudo uma vez considerado que os vários processos transitam por setores distintos, situação que implicaria em um documento amplo e com possibilidade de distorções nas respostas, não levando à assertividade esperada. Assim, a análise se limitou a detecção dos processos, elaboração do mapeamento dos mesmos e, após, encaminhamento, por e-mail, aos profissionais de setores da instituição, por onde os mesmos também devem tramitar, para o fim de serem indicadas adições e supressões aos fluxogramas e formulários.

Entendeu-se conveniente não restringir a pesquisa-ação à equipe integrante do órgão em estudo, dado ao caráter multidisciplinar dos assuntos tratados na ARInter. Anote-se a colaboração dos servidores do Setor de Convênios, do Núcleo de Desenvolvimento Estudantil, da Assistência Estudantil, da Secretaria Acadêmica, entre outros.

O registro da análise preliminar da estrutura organizacional e dos processos organizacionais e as subseqüentes propostas de melhorias, compartilhadas com os servidores, demonstram que o quarto objetivo específico foi atingido.

Assim, considerando a teoria apresentada, buscou-se atingir os padrões da gestão por processos. O plano de ações PDCA proposto por Walter Shewhart apud Malmegrin (2010, p.15) pode ser aplicado com sucesso. Este estudo contemplou as etapas de planejamento da estrutura e processos organizacionais do setor e iniciou a execução do plano.

Espera-se que este diagnóstico estimule a Coordenadora da ARInter a apoiar a implementação total do projeto proposto.

Para estudos futuros sugere-se o acompanhamento da verificação e proposição de ações corretivas, sempre com o foco nos princípios da administração pública.

Quanto às limitações de estudo registre-se a complexidade que circunda a instituição pesquisada, entre elas, a recente criação com pouco mais de 5 (cinco) anos e o contexto

multicampi, que restringem a quantidade de informações que agregam o estudo. No tocante às dificuldades encontradas, ressalta-se que o período proposto para a aplicação da pesquisa coincidiu com a mudança na Administração, com a posse da nova Reitoria nos dias que antecederam o recesso de final de ano, e subseqüentes férias de inúmeros profissionais.

Não obstante o exposto, o estudo logrou alcançar os objetivos propostos, deixando como saldo positivo o fato que as parcerias estabelecidas no período de compartilhamento desta pesquisa-ação solidificaram o relacionamento da equipe, abriram espaços de diálogo entre setores diversos e estreitaram os laços de companherismo, promovendo a contribuição conjunta para o aprimoramento da ARInter e estimulando o profissionalismo na gestão do bem público.

Por fim, cumpre esclarecer que esta intervenção não se conclui aqui, pelo contrário, representa o início de uma longa jornada, com melhorias contínuas, mas que cumpriu a sua meta inicial que é colaborar para a construção de uma gestão pública responsável, consciente e de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional** : Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. Um guia prático para redesenhar a organização e seus processos. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de Araújo. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 01. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 02. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

BALL, Stephen J. **Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.2, PP 99-116. Julho/ Dez 2011. Disponível em:
<<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss2articles/ball.pdf>> Acesso em 30 nov.2011, 16h.

BATISTA, Janaína Siegler Marques. **O processo de internacionalização das instituições de ensino superior**: Um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia. Dissertação apresentada para obtenção ao título de Mestre em Administração de Organizações. 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

_____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: Teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EducS, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **PLANO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO - PNPG 2011-2020/, VOL. 01, Brasília,DF: CAPES, 2010**

_____. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **PLANO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO - PNPG 2011-2020/, VOL. 02, Brasília,DF: CAPES, 2010**

_____. Ministério da Educação. Fundação Universidade Federal do Pampa. **Universidade**. Bagé: 2011. Disponível em: <<http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>>. Acesso em 09 dez. 2012, 16h.

_____. Ministério da Educação. Fundação Universidade Federal do Pampa. **Manual de Convênios e Contratos**. Bagé: 2011. Disponível em:
<http://porteiros.s.unipampa.edu.br/convenios/files/2010/05/manual_de_convencios_e_contratos_Conjur.pdf>. Acesso em 10 fev. 2012, 9h.

_____. Ministério da Educação. **Programa Ciência sem Fronteiras**. Brasília: 2011. Disponível em <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/home>>. Acesso em 10 dez. 2011, 15:00h.

_____. Ministério da Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Manual de Convênios**. Porto Alegre: 2011. Disponível em:< http://www.ufrgs.br/reinter/convenios_interno2.htm>. Acesso em 10 fev. 2012, 10h. Link atualizado para http://www.ufrgs.br/reinter/arquivos/Manual_Setor_de_Convenios_2012_REVISADO_SEDETEC_AUDIN_22_mar_2012.pdf

_____. Ministério do Trabalho e Emprego, Assessoria Internacional. **Uma globalização justa**: criando oportunidades para todos. Brasília: 2005. Disponível em:
<http://www.mte.gov.br/rel_internacionais/pub_Resumo-Globalizacao.pdf> . Acesso em 13 dez. 2011, 10h.

BUCCI, Maria Paula Dallari (Organizadora). **Políticas Públicas**: Reflexões sobre o conceito Jurídico. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004a.

_____. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004b.

CARVALHO, Leonardo Arquimimo de; et. al. (organizadores). **Política Internacional, Política Externa e Relações Internacionais**. 1ª Ed. 4ª reimp.. Curitiba: Juruá, 2009.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística . Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial**. 8 ed. rev .e atual. São Paulo: Atlas, 2005.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos: Análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. 1ª ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007

FULQUET, Gaston A. **El Proyecto Educativo para el MERCOSUR y los Debates en torno a la Internacionalización de la Educación Superior**. CAEI - Centro Argentino de Estudios Internacionales, 2007. Disponível em: <<http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook15.pdf>> e <https://researcher.gdnet.org/cms.php?id=sp_research_paper_abstract&research_paper_id=11777>. Acesso em: 14 nov. 2011, 14h.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são grandes coleções de Processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 1, janeiro-março/2000. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=356&Secao=RH20ORG.%20PL&Volume=40&Numero=1&Ano=2000>> . Acesso em: 08.dez./2011, 19h.

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças (organizadores). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Brasília: CAPES:UAB, 2010.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011**. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/2011/normas_2011.pdf> . Acesso em: 11 dez. 2011, 10h30.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre BALANCED SCORECARD: Um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006**. Disponível em <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/03/EPC079.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2012, 11h.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: Uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

RABOCH, Henrique; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **A Internacionalização do Ensino Superior: o caso da Universidade Regional de Blumenau - 172 EPA - VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2008**. Disponível em: < http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&gbv=2&q=A+Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+do+Ensino+Superior:+o+caso+da+Universidade+Regional+de+Blumenau++172+EPA++&oq=A+Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o+do+Ensino+Superior:+o+caso+da+Universidade+Regional+d e+Blumenau++172+EPA++&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=s&gs_upl=7898126378101274071111010101519151915-11110&bav=on.2.or_r_gc_r_pw.cf.osb&fp=4f4fd2774feed13a&biw=1440&bih=782> <home.furb.br/mariadomingues/site/.../2008/eventos/evento-2008-20.pdf> . Acesso em: 16 nov. 2011, 15h40.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão de Processos**: Uma abordagem da moderna administração - Volume 02. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

UNESCO. **Declaración Mundial sobre La educacion superior em el siglo Xxi: Vision e accion**. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Paris: 1998.

<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm>. Acesso em 03 dez.2011, 14h.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZAMBERLAN, Jurandir et al. **Estudantes Internacionais no processo globalizador e na internacionalização do Ensino Superior**. Porto Alegre: CIMBAI Migrações, 2009.

WIESEBRON, Marianne; GRIFFITHS, Richard T. (organizadores). **Processos de integração regional e cooperação intercontinental desde 1989**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE CANDIDATURA DE ESTUDANTE UNIPAMPA PARA MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL

Candidatura de Estudante Unipampa para mobilidade acadêmica internacional

Processo Seletivo Edital nº _____

Nome Completo: _____

Matrícula: _____

Curso: _____ Campus: _____

E-mail: _____ Telefone: _____

Período de intercâmbio: _____

Instituição de destino: _____

País de Destino: _____

Possui exame de proficiência no idioma estrangeiro requerido no edital?

() Não

() Sim Nome do Exame: _____ Nota: _____ Ano de aplicação: _____

Passaporte nº: _____ Validade: _____

Possui visto para o país de destino:

() Não

() Sim Validade: ___/___/___

Participação em projeto e pesquisa na Unipampa (*relate sua experiência, nome do orientador, período, objetivos atingidos*):

Você fez ou faz parte de projetos de bolsa na Unipampa:

() Não

() Sim

Indique nome do programa e período de participação: _____

Você já participou de mobilidade acadêmica internacional?

() Não

() Sim

Indique nome da instituição e período de participação: _____

Área de interesse do projeto acadêmico: _____

Docente responsável pelo plano de atividades: _____

Campus: _____

E-mail: _____

Local e data
Assinatura do Aluno

APÊNDICE B – PESQUISA ARInter SOBRE A SITUAÇÃO DO ESTUDANTE UNIPAMPA FRENTE A TEMA RELACIONADOS A ESTUDOS NO EXTERIOR

Pesquisa ARInter sobre a situação do Estudante Unipampa frente a temas relacionados a estudos no exterior .

Caros Alunos da Unipampa,

A Assessoria de Relações Internacionais - ARInter - é responsável pela cooperação internacional entre a Unipampa e os centros de excelência em educação no Mundo. Buscamos oferecer as melhores oportunidades de desenvolvimento acadêmico e profissional à comunidade universitária. Para isto preparamos a pesquisa, a seguir, para o fim de conhecer a realidade dos discentes quanto aos aspectos ligados ao interesse e qualificação para participar de intercâmbio. Solicitamos o preenchimento do presente questionário como forma de participação na construção de uma Unipampa com oportunidades justas para todos. Obrigada.

*Obrigatório

Nome Completo *

Matrícula nº *

Curso *

Cidade - Campus *

E-mail *

Você tem interesse em participar de intercâmbio acadêmico no exterior? *

- Sim
 Não

Quanto tempo você gostaria de estudar em outro país? *

- Um mês
 Seis meses
 Doze meses

Você já participou de intercâmbio? *

- Não
 Sim, durante o ensino fundamental e/ou médio
 Sim, durante curso superior

Se você já participou de intercâmbio, relate sua experiência:

Conhecimento do idioma inglês *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento do idioma espanhol *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento do idioma alemão *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento do idioma italiano *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento do idioma francês *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conhecimento do idioma mandarim *

	razoável	bom	muito bom	nenhum
Conversação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leitura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outros idiomas - relate abaixo e indique o nível de conhecimento, conforme tabela acima

Você possui exame de proficiência em idiomas estrangeiros? *

- Sim
- Não

Se a sua resposta foi "SIM", indique o idioma, nome do exame, nível, ano de aplicação e nota obtida

Você já cursou ou cursa disciplina de língua estrangeira em seu curso superior? *

- Sim
- Não, por que as disciplinas não são ofertadas para o meu curso

- Não, por que não consegui vaga
- Não

Se a resposta anterior foi "Sim", informe:

- Fez diferença para o entendimento do idioma estrangeiro
- Não fez diferença para o entendimento do idioma estrangeiro

Qual a sua opinião quanto à criação de um centro de idiomas na Unipampa, através do ensino à distância? *

- Acho importante e seria aluno(a)
- Acho importante, mas não faria os cursos de idiomas
- Não acho importante
- Não acho importante, pois a aprendizagem de idioma estrangeiro requer aula presencial

Qual o idioma você faria, se a Unipampa oferecesse curso através do ensino à distância? *

- Inglês
- Espanhol
- Alemão
- Italiano
- Francês
- Mandarim
- Outro:

Qual(is) o(s) idioma(s) você estudaria, se a Unipampa oferecesse curso presencial? *

- Inglês
- Espanhol
- Alemão
- Italiano
- Francês
- Mandarim
- Outro:

Você considera um diferencial, para a sua carreira profissional, a participação em intercâmbio no exterior? *

- Sim
- Não
- Outro:

Você possui passaporte? *

- Sim
- Não

Qual a sua situação em relação ao vestuário necessário para enfrentar o inverno no hemisfério norte? *

- Não tenho vestuário adequado, mas posso adquirir;
- Não tenho vestuário adequado e não tenho condições de adquirir;
- Tenho vestuário adequado.

Seus pais apoiam seu interesse em participar de intercâmbio no exterior? *

- Sim
- Não

Enviar

Fonte: Elaborado pela Autora com a Tecnologia Google Docs.

APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE INGRESSO NA UNIPAMPA COMO ALUNO ESTRANGEIRO**FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE INGRESSO NA UNIPAMPA COMO ALUNO ESTRANGEIRO**

Para efetivar a inscrição online, preencha o formulário e anexe os seguintes documentos, devidamente traduzidos para o português: * cópia do passaporte; * comprovante de matrícula e histórico escolar original com as disciplinas cursadas e aprovadas; * texto indicando justificativa e objetivo do intercâmbio; * plano de trabalho, elaborado pelo Coordenador do curso de origem, para o intercâmbio. Informações sobre o andamento do processo podem ser obtidas através do e-mail xxxxxx.

*Obrigatório

Nome Completo *

Endereço Completo *

E-mail *

Número e especificação do documento de registro no país de origem *

Data de Nascimento *

Estado Civil *

- Solteiro
 Casado
 Divorciado

Nacionalidade *

Língua materna *

País de Origem *

Instituição de ensino de origem * Indicar nome completo da instituição, cidade e endereço

Curso de origem *

Curso pretendido *

A Instituição de origem já firmou com a Unipampa: *

- Protocolo de Intenções
- Acordo de Cooperação
- Convênio
- Nenhum acima
- Outro:

Recursos Financeiros para os estudos no Brasil *

- Próprio
- Bolsa de estudos
- Outro:

Período de intercâmbio *

- Um mês
- Seis meses
- Doze meses

Nível de conhecimento da língua portuguesa * Indique o seu nível de escrita, conversação e leitura (razoável, bom, muito bom, nenhum).

Proficiência em idioma *

- Espanhol
- Francês
- Inglês

- Italiano
- Outro:

Enviar

Fonte: Elaborado pela Autora com a Tecnologia Google Docs.

**APÊNDICE D – MODELO DE PARECER DO COORDENADOR DO CURSO PARA
MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL**

PARECER DO COORDENADOR DO CURSO

Referência: Solicitação de ingresso como estudante internacional na Unipampa

Processo ARInter nº: _____

Solicitante: _____

Após a análise do histórico escolar, do plano de trabalho do Coordenador do curso do curso de origem, da justificativa e objetivos propostos pelo estudante _____, proveniente da instituição de ensino _____, país _____, que pleiteia vaga para mobilidade acadêmica na Unipampa – Campus _____, no curso de _____, entendo que:

Propõe-se a permanência do aluno pelo período de _____ até _____

Plano de trabalho para o período:

Possíveis disciplinas a serem cursadas:

Local e Data.

Coordenador do Curso de _____

APÊNDICE E – MODELO DE CARTA DE ACEITE DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA

CARTA DE ACEITE DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA

Referência: Solicitação de ingresso como estudante internacional na Unipampa

Processo ARInter nº: _____

Solicitante: _____

Tendo em vista o parecer favorável do Coordenador do Curso de _____ para a mobilidade acadêmica internacional solicitada pelo Estudante _____, proveniente da instituição de ensino _____, país _____, a Coordenação Acadêmica do Campus _____ da Fundação Universidade Federal do Pampa - Unipampa, inscrita sob o CNPJ nº _____, neste ato representada por seu Coordenador Acadêmico, informa que ACEITA e disponibiliza vaga para as disciplinas a serem indicadas pelo Coordenador de Curso no período de _____, conforme plano de trabalho apresentado.

Local e Data.

Coordenador Acadêmico do Campus _____

APÊNDICE F- FORMULÁRIO DE REGISTRO DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA

FORMULÁRIO DE REGISTRO DE ESTUDANTE INTERNACIONAL EM MOBILIDADE ACADÊMICA

Nome completo: _____

Nome do Pai: _____

Nome da Mãe: _____

Endereço no país de origem: _____

Documento de Identidade: _____

Língua materna: _____

E-mail: _____

Nome, endereço e telefone do familiar, no exterior, para contato em caso de emergência:

Tipo sanguíneo: _____

Alérgico? (indicar quais alergias) _____

Portador de deficiência física ou necessidade especial (especifique): _____

Passaporte nº : _____ Emissão: ___/___/___ Validade: ___/___/___

Tipo de visto: _____ Data de concessão: ___/___/___

Período concedido: _____

Embaixada/Consulado que concedeu o visto: _____

Endereço do alojamento no Brasil: _____

Telefone no Brasil: _____

Nome, endereço e telefone de pessoa, no Brasil, para contato em caso de emergência:

Data de chegada à cidade onde está estabelecido o campus Unipampa: _____

Data de retorno ao país de origem: _____

Curso pretendido: _____

Campus: _____

Curso de origem: _____

Instituição de ensino de origem: _____

Modalidade de estudo na Unipampa:

() intercâmbio () PEC-G () PEC-PG

Conhecimento da língua portuguesa:

Conversação: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Escrita: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Compreensão: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Leitura: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Possui exame de proficiência em língua portuguesa:

() Não

() Sim Qual? _____

Assinatura - ARInter

Local e data
Assinatura do Aluno

APÊNDICE G – FORMULÁRIO PARA FAMÍLIA QUE OFERECE ALOJAMENTO PARA ESTUDANTE INTERNACIONAL

FORMULÁRIO PARA FAMÍLIA QUE OFERECE ALOJAMENTO A ESTUDANTE INTERNACIONAL EM INTERCÂMBIO NA UNIPAMPA

Este formulário tem por objetivo a divulgação de cadastro de alojamentos disponíveis aos estudantes estrangeiros, durante o período de intercâmbio na Unipampa. A família que oferece alojamento deve ter interesse em divulgar a cultura brasileira ao intercambista e a residência deve localizar-se em ponto de fácil acesso ao Campus Unipampa. Ressaltamos que só serão divulgados os alojamentos onde residem pessoas com vínculos familiares. O valor cobrado, pela família, incluirá todos os itens marcados neste formulário. A família deve ter membros que tenham disponibilidade de acompanhar e orientar o estudante quando necessário e auxiliá-lo com questões ligadas à telefonia celular, alimentação, transporte e locomoção em geral, ônibus interurbanos, onde fazer compras de produtos de higiene e necessidades pessoais, movimentações financeiras (casas de cambio e bancos), turismo e entretenimento na cidade e no país. A família é responsável por buscar o intercambista na rodoviária quando de sua chegada à cidade onde está o Campus de estudo. A Unipampa não se responsabiliza por nenhum tipo de garantia ou pagamento.

*Obrigatório

Nome do proprietário *

E-mail: *

Endereço do imóvel *

Número de pessoas que habitam a residência * Especificar sexo, idade, ocupação e parentesco de cada morador

Habitação disponível para intercambista *

- Feminino
- Masculino
- Ambos os sexos

Tipo de alojamento *

- Quarto individual com banheiro
- Quarto individual sem banheiro

Alimentação *

- Não oferece
- Café da manhã e almoço
- Café da manhã, almoço e jantar
- Café da manhã e jantar

- Café da manhã
- Almoço
- Jantar

Infraestrutura do quarto *

- Cama de solteiro
- Cama de casal
- Ventilador
- Ar condicionado quente/frio
- Roupa de cama
- Roupa de banho
- Acesso à internet wi-fi
- Guarda-roupa
- Mesa de estudos
- TV
- Travesseiro
- Banheiro individual com água quente
- Cobertores e edredons
- Outro:

Infraestrutura do imóvel *

- Serviço de limpeza do quarto
- Liberação para utilização de eletrodomésticos de lavanderia
- Liberação para utilização de eletrodomésticos de cozinha
- Serviço de internet com acesso à banda larga
- Telefone para receber chamadas
- Outro:

Restrições impostas ao intercambista *

- Não fumar no interior dos cômodos da residência
- Horário de saída e chegada na residência
- Limite de visitas
- Utilização de aparelhos sonoros em volume baixo até 22:00 h
- Outro:

Período de tempo disponível para recebimento de intercambista *

- Um mês

- Seis meses
- Doze meses
- qualquer período
- Outro:

Indique o valor mensal pretendido, em reais e por extenso, incluindo todos os itens disponibilizados: *

Tipo de pagamento *

- Antecipado mensal
- Antecipado total
- Vencido mensal
- Outro:

Neste campo você poderá incluir informações que entenda pertinente:

Enviar

Fonte: Elaborado pela Autora com a Tecnologia Google Docs.

APÊNDICE H – CADASTRO DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA PARCERIA GLOBAL

CADASTRO DE PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA PARCERIA GLOBAL

O Projeto Amizade Global tem por objetivo cadastrar alunos da Unipampa interessados em participar ativamente na integração de estudantes internacionais aos eventos do Campus e da Cidade.

Nome Completo: _____

Curso: _____

Matrícula: _____

Data de Nascimento: __/__/____

Endereço: _____

E-mail: _____

Telefone: _____

Conhecimento de idiomas:

Alemão: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Espanhol: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Francês: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Italiano: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Inglês: () razoável () bom () muito bom () nenhum

Outros: _____

Algumas informações a seu respeito (cite atividades esportivas e culturais de que participe):

Local e data

Assinatura do Aluno