UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

RAQUEL SOPRANI DOS SANTOS PAIVA

ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL: ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

VITÓRIA
2019

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

SOPRANI DOS SANTOS PAIVA, RAQUEL, 1988-
S712a ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL : ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO ADMINISTRATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR / RAQUEL SOPRANI DOS SANTOS PAIVA. - 2019.
129 f. : il.

Orientadora: DIRCE NAZARÉ DE ANDRADE FERREIRA.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. INTERNACIONALIZAÇÃO. 2. ACORDOS INTERNACIONAIS. 3. PROCESSO TÉCNICO ADMINISTRATIVO. 4. GESTÃO PÚBLICA. I. DE ANDRADE FERREIRA, DIRCE NAZARÉ. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

RAQUEL SOPRANI DOS SANTOS PAIVA

ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL: ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA PARA UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Mestrado Profissional em Gestão Pública, da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Dirce Nazaré de Andrade Ferreira.

VITÓRIA

2019

RAQUEL SOPRANI DOS SANTOS PAIVA

ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL: ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

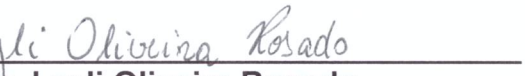
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 04 de dezembro de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Dirce Nazaré de Andrade Ferreira
Orientadora

Profa. Dra. Taciana de Lemos Dias
Membro Interno



Profa. Dra. Layli Oliveira Rosado
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo amor, sustento e graça.
Ao meu amor, Armando Paiva, pela companhia constante, pelo incentivo verdadeiro, por compartilhar a vida em todos os momentos.
À minha querida mãe, Bernadeti, pelo amor incondicional.
Às minhas irmãs Andréia e Patrícia, pelo apoio e carinho.
Aos queridos amigos e colegas de trabalho, Ana Rachel, Felipe, Frederico e Lisiane, pelo suporte, encorajamento e bom humor diários.
À professora orientadora Dirce Nazaré, pelo cuidado e primor no direcionamento das atividades.

Antes de tudo, pede-se licença ao leitor quanto à linguagem não tradicionalmente tecida deste trabalho acadêmico.

Mais leve, menos sisuda, quem sabe poética, até lúdica, principalmente em seus títulos, em uma referência deliberada ao campo de formação e atuação principal da pesquisadora: o maravilhoso universo das línguas e letras.

RESUMO

Seguindo a importância de padrões documentais e processuais em instituições públicas, inclusive aquelas de ensino superior, por servirem à sociedade no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, este estudo teve por objetivo apresentar análise e proposta para organização e ordem de fluxo dos processos técnico-administrativos para formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional, unindo modelos documentais e processuais. O problema de pesquisa consiste em qual é o modelo de processo e de documentos para acordos gerais para cooperação acadêmica internacional no âmbito de instituições públicas de ensino superior brasileiras? A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição pública brasileira de ensino superior, em processo de internacionalização, a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Para tanto, foram analisados 20 processos técnico-administrativos para formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional firmados pela Ufes por meio de sua Secretaria de Relações Internacionais (SRI). Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva, documental. A partir da análise, foi possível observar que a ausência de padronização dos documentos era fator de atraso no procedimento de celebração de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional na Ufes, devido à complexidade do processo, que inclui documentos oficiais bilíngues. Em resposta à pergunta-problema, mediante análise de processos de acordos da Ufes e de outras instituições públicas brasileiras de ensino superior, da legislação nacional pertinente, o produto técnico entregue foi uma compilação de padrões documentais e fluxos do procedimento técnico-administrativo, com seus modelos textuais e de tradução das principais línguas de países parceiros. Para trabalhos futuros, vê-se a necessidade de uma avaliação mais abrangente dos modelos processuais e documentais nacional e internacionalmente, bem como suas variações; também a avaliação da aplicação do produto técnico desenvolvido neste trabalho é uma oportunidade de continuidade da pesquisa.

Palavras-chave: Internacionalização; Acordos internacionais; Processo técnico-administrativo; Gestão pública.

ABSTRACT

Following the importance of documentary and procedural standards in public institutions, including those of higher education, as they serve society in the fields of teaching, research and extension, this study aimed to present analysis and proposal for organization and order of process flow of technical and administrative procedures for formalizing general agreements for international academic cooperation, uniting documentary and procedural models. The research problem is what is the process and document model for general agreements for international academic cooperation within Brazilian public higher education institutions? The research was developed in a Brazilian public institution of higher education, in the process of internationalization, the Federal University of Espírito Santo (Ufes). For that purpose, 20 technical-administrative processes for formalization of general agreements for international academic cooperation signed by Ufes through its International Office were analyzed. It is a qualitative, descriptive, documentary research. From the analysis, it was possible to observe that the lack of standardization of the documents was a delay factor in the procedure of conclusion of general agreements for international academic cooperation at Ufes, due to the complexity of the process, which includes bilingual official documents. To answer the main question proposed, through the analysis of the agreements processes of Ufes and other Brazilian public higher education institutions, plus the relevant national legislation, the delivered technical product was a compilation of documentary standards and technical-administrative procedure flows, with their textual and translation models of the main languages of partner countries. For future work, there is a need for a broader assessment of procedural and documentary models nationally and internationally, as well as their variations; also, the evaluation of the application of the technical product developed in this work is an opportunity for further research.

Keywords: Internationalization; International agreements; Technical-administrative process; Public management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Básico da SRI em sua criação. 29
Figura 2: Organograma da SRI a partir de 2014. 30
Figura 3: Organização mais recente da SRI, em 2019. 31
Figura 4: Missão, visão e valores da SRI. 32
Figura 5: Projeto Estratégico para a Divisão de Acordos de Cooperação.....35
Figura 6: Itens do roteiro de análise documental. 40
Figura 7: Globalização *versus* Internacionalização 51
Figura 8: Filtros aplicados para seleção dos processos para análise documental. ...64
Figura 9: Contagem de frequência de palavras das minutas dos 20 processos selecionados, relacionadas à palavra acordo. 81
Figura 10: Categorias semânticas e palavras mais frequentes nas minutas dos 20 processos selecionados. 83
Figura 11: Fluxograma do processo de formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional – padrão 1. 88
Figura 12: Fluxograma do processo de formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional – padrão 2 90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Acordos ativos, em andamento (em tramitação) e vencidos registrados na SRI/Ufes. 37
Gráfico 2: Nº total de folhas por processo técnico-administrativo 76
Gráfico 3: Tempo decorrido (em dias) da abertura do processo à emissão de vias físicas pela Ufes para assinaturas 77
Gráfico 4: Tempo decorrido (em dias) da emissão de vias físicas pela Ufes para assinaturas à publicação no DOU 78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estratégias adotadas pela academia brasileira 58
Tabela 2: Lista final dos processos técnico-administrativos selecionados pelos filtros 1 a 5 67
Tabela 3: Registro documental dos processos selecionados, segundo a matriz de análise 71
Tabela 4: Contagem geral da frequência de palavras nas minutas dos 20 processos selecionados 82

LISTA DE SIGLAS

BPM	*Business Process Management*
Brafitec	Brasil França Engenharia e Tecnologia
CECC	Coordenação de Elaboração de Contratos e Convênios
Capes	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CUn	Conselho Universitário
DAC	Divisão de Acordos de Cooperação
Daocs	Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores
DCC	Departamento de Contratos e Convênios
DOU	Diário Oficial da União
DPI	Departamento de Projetos Institucionais
GCUB	Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras
IES	Instituição de Ensino Superior
OEA	Organização dos Estados Americanos
Paec	Programa de Alianças para a Educação e a Capacitação
PEC-G	Programa Estudante-Convênio de Graduação
PF	Procuradoria Federal
PPG	Programa de Pós-graduação
Proad	Pró-reitoria de Administração
Prograd	Pró-reitoria de Graduação
PRPPG	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
SRI	Secretaria de Relações Internacionais
Ufes	Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO: PRIMEIROS PASSOS 13
1.1.O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA: OU ISTO OU AQUILO. 18
1.2. OBJETIVOS: AONDE SE QUER CHEGAR 22
2. METODOLOGIA: O CAMINHO A SER SEGUIDO 24
2.1. VISÃO GERAL: UM SOBREVOO 24
2.2. MÉTODO: NO MEIO DO CAMINHO 26
2.3. MOTIVAÇÃO, DELIMITAÇÃO, UNIVERSO E SUJEITOS: DIGA-ME COM QUEM ANDAS... 28
2.4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA: A FACA E O QUEIJO 39
2.5. HIPÓTESES: COMO SERÁ O AMANHÃ? 41
2.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA: NINGUÉM É PERFEITO 42
3. REFERENCIAL TEÓRICO: A CASA SOBRE AS ROCHAS 44
3.1. ACORDOS INTERNACIONAIS: É IMPOSSÍVEL SER FELIZ SOZINHO 44
3.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MELHOR DOS MUNDOS? 48
3.3. COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL: UM POR TODOS, TODOS POR UM? 54
3.4. O PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: ORDEM E PROGRESSO? 59
4. PESQUISA DE CAMPO E RESULTADOS: LONGE SE VAI SONHANDO DEMAIS 63
4.1. SELEÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PARA ANÁLISE DOCUMENTAL 63
4.2. REGISTRO E ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROCESSOS SELECIONADOS 66
4.3. PROPOSTA DE INSTRUÇÃO E FLUXO DO PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO PARA FORMALIZAÇÃO DE ACORDOS GERAIS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL 83
4.3.1. O ofício de abertura 83
4.3.2. A justificativa de interesse institucional 84
4.3.3. A minuta 85
4.3.4. O fluxo do processo técnico-administrativo 87
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: É O FIM 92
REFERÊNCIAS 97

1. INTRODUÇÃO: PRIMEIROS PASSOS

A internacionalização do ensino superior tem se apresentado tema inadiável no cenário da educação global. A tendência de apagamento de fronteiras bem como de convergência de atividades se iniciou nos âmbitos político e econômico. Ademais, seus intensos desdobramentos impactam também o ambiente acadêmico na necessidade de produzir, compartilhar e difundir conhecimentos para além dos limites nacionais (ALTBACH, 2002).

Semelhantemente, Laus (2012) explica que o fenômeno da internacionalização tem sido relevante nas pesquisas acadêmicas. Prudenciatto e Azevedo (2017, p. 3) retratam a internacionalização como a "[...] efetivação prática das ideologias de organização globalizadora". Destaca-se ainda a definição do termo internacionalização muito difundida entre os pesquisadores: "[...] é a integração de dimensões internacionais, interculturais ou globais, de maneira a servir aos propósitos, funções e ofertas do ensino superior." (KNIGHT, 2003, p. 2).

Quanto à divergência vocabular, em texto fundamental à discussão pretendida, Knight (2003) traça as linhas gerais da evolução do termo internacionalização e suas implicações no âmbito da educação superior ao redor do mundo. Traz à memória as primeiras referências ao termo bem como sua rede de significados e palavras relacionadas: "Dimensão global, intercultural e internacional são três termos intencionalmente usados como uma tríade."[1] (KNIGHT, 2003, p. 3, tradução nossa).

Some-se a isso a importante contribuição dessa mesma autora ao elencar cinco verdades sobre internacionalização, a saber: respeito e construção sobre a realidade local; é um processo customizado; traz benefícios, riscos e consequências não pretendidas; não é um fim em si mesmo; globalização e internacionalização são diferentes, mas estão conectados.[2] (KNIGHT, 2012, tradução nossa)

---

[1] Texto original: "*International, intercultural, and global dimension are three terms that are intentionally used as a triad."* (KNIGHT, 2003, p. 3).

[2] Texto original: "*Five truths about internationalization: building on and respecting the local context; a customized process; benefits, risks, and unintended consequences; not an end unto itself; globalization and internationalization are different but linked."* (KNIGHT, 2012).

Nesse sentido também, e em colaboração neste estudo, Altbach e Knight (2007) discutem semelhanças e diferenças entre os conceitos de globalização e internacionalização, a fim de bem estabelecer os pontos de contato de cada um no tangente à educação superior. Em sua conclusão, advertem para o perigo atual de a educação superior ser apenas um mercado bilionário que não cumpra efetivamente seu papel primordial, que seja o de ampliar o alcance do ensino, da pesquisa e da extensão, de maneira a promover transformação social significativa, para além de possíveis entraves econômicos, políticos, sociais, culturais, etc.

Numa discussão sobre o que seja globalização e como suas forças afetam a educação superior ao redor do mundo, Altbach (2007) alerta sobre a aparente, no entanto, enganosa simplicidade dessa questão, uma vez que suas implicações são, na realidade, multifacetadas. O autor acima salienta o fenômeno da massificação no âmbito da educação superior, bem como do domínio da língua inglesa, catapultada pelos avanços na área de Tecnologia da Informação. Conclui, dessa maneira, que as forças da globalização não têm promovido igualdade nas relações interacadêmicas na educação superior internacional.

Ainda nessa perspectiva, em seu artigo-referência no cenário de pesquisa em internacionalização, Canto (2005) traça um histórico preciso da integração acadêmica internacional, com vistas ao Brasil, em pesquisa, ensino, bolsas, instituições, etc. Relata também a natureza das primeiras instituições e das pesquisas incipientes de que o Brasil participou, no alvorecer de suas relações acadêmicas. Para ela, traço colonialista por muito foi o tom das relações interinstitucionais com o Brasil.

Nos últimos tempos, porém, tem surgido o viés que a autora supracitada chama de neocolonialista, ao prever um jogo mais igualitário de interesses nos papéis, o que vem a caracterizar um diferente tipo de parcerias acadêmicas:

> É um tipo de ‘colaboração institucional madura’, que pode também ser chamada de ‘cooperação científica e tecnológica’, ‘parceria horizontal’ ou mesmo de ‘colaboração simétrica’. A cooperação científica e tecnológica é um tipo de “cooperação mútua”, que tem como pressuposto básico o apoio à formação de recursos humanos e ao desenvolvimento de projetos de interesse comum (CANTO, 2005, p. 186).

Nessa ‘colaboração madura’, também designada ‘parceria horizontal’ ou ‘colaboração simétrica’, tem-se uma interação mais equilibrada entre as partes envolvidas, de modo que, necessariamente, cada um tenha algo de relevante a oferecer nos âmbitos científico, financeiro, humano e técnico. Não é mais simplesmente a ‘colaboração vertical’, em que figuravam, de um lado, países desenvolvidos que injetavam recursos financeiros e, de outro, países em desenvolvimento que enviavam seus pesquisadores de destaque para aprender ainda mais com os grupos de pesquisa e instituições de destaque ao redor do mundo (CANTO, 2005).

Similarmente, Cunha (2017) traz à roda a complexa discussão acerca das conexões entre qualidade, internacionalização e democratização do ensino superior brasileiro. Também destaca a posição de ‘outro’ que brasileiros e acadêmicos de países em desenvolvimento ocupam na visão dos acadêmicos de países desenvolvidos, por sua atitude de superioridade em relação àqueles.

Segue tal discussão, Chan (2004), ao estudar a evolução da educação superior no século XX. A autora identifica um processo de massificação iniciado nos anos 1960, processo esse que alterou a natureza da cooperação universitária internacional e possibilitou que, atualmente, as universidades estabelecessem alianças para competir no cenário internacional, auxiliadas por avanços nas tecnologias de informação e comunicação.

Assim, tal autora indica que o futuro da educação superior ocorrerá em diferentes ambientes e localidades, educação essa que será ofertada por diversos provedores, facilitada pelas tecnologias e acordos entre universidades, para que suas missões e objetivos sejam cumpridos.

Ramos (2018) estudou os mecanismos de internacionalização que atuam em programas de pós-graduação e identificou atitude institucional com foco em atividades, como mobilidade acadêmica, formação de redes e pesquisa conjunta. Entretanto, viu-se que uma ausência de estratégia nacional e sistemas/políticas institucionais prejudica a cooperação cientifica internacional.

Numa visão geral acerca de tratados e convênios internacionais, de forma a traçar o histórico de tais instrumentos, Trindade comenta sobre acordos internacionais e salienta seu caráter heterogêneo:

> A referida Convenção de Viena considera “tratado” um termo genérico (abrangendo, *e.g.*, “acordo, ato, carta, convenção, pacto”, etc.) significando um acordo internacional independentemente de sua designação particular. Não há formas prescritas (excluindo-se apenas acordos orais, embora até estes possam ter força jurídica), podendo o tratado comportar mais de um instrumento (TRINDADE, 2017, p. 75).

Completando o panorama antes descrito, num foco mais específico a respeito da temática de acordos, Mückenberger (2013) aponta detalhada figura da gestão de processos para convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior, valendo-se do modelo *Business Project Management* (BPM) como uma ferramenta para melhorias efetivas no acompanhamento desse tipo de documento. Aplicação da ferramenta BPM; mapeamento da situação real; proposta de indicadores, simplificação e melhorias; passos para implantação efetiva da ferramenta foram os caminhos sugeridos pelo autor em seu pormenorizado estudo.

Assim, no âmbito da internacionalização, atividades como mobilidade docente e discente, ensino de/em idiomas, aplicação de testes de proficiência, formação de redes internacionais, formalização de acordos de cooperação, entre outras, são desenvolvidas. Portanto, uma das principais maneiras de promover a internacionalização é a celebração de acordos, como defende a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em seu Plano Nacional de Pós-graduação 2011-2020:

> A colaboração internacional é de importância vital para o avanço científico de qualquer nação. Cientistas, instituições, ministérios e suas agências de fomento, e as FAPs, compartilham com entusiasmo deste princípio, refletindo-se no fato de a colaboração científica do Brasil estar crescendo lado a lado com o avanço que a ciência brasileira tem experimentado em época recente. (BRASIL, 2010, p. 233)

Assim, fica corroborada pelo principal órgão brasileiro no círculo da Pós-graduação que a internacionalização dos programas é fundamental para o crescimento técnico-científico das IES não só no Brasil, mas em qualquer país.

De forma a traçar o histórico de tais documentos, Trindade (2017) comenta sobre a Convenção de Viena de 1969, explicando que o termo ‘tratado’ abrangia desde acordos, cartas, convenções até pactos, “[...] significando um acordo internacional independentemente de sua designação particular.” (TRINDADE, 2017, p. 74-75).

Atualmente, o acordo de cooperação acadêmica internacional é o instrumento que formaliza as intenções e relações interinstitucionais com fins de colaboração acadêmica, técnica e científica. Memorando de entendimento, protocolo de intenções, acordo de cooperação, termo de cooperação técnica, termo de transferência de material, convenção de estágio, duplo diploma, cotutela são alguns dos formatos e usos desse gênero documental, que elenca os termos comuns por que serão balizadas as ações acadêmicas interinstitucionais, tendo em vista seus interesses descritos em cláusulas muito similares àquelas de um contrato entre partes.

Considere-se, portanto, todas essas proposições no cenário desse estudo. Todavia, o fato é que a inadequada formalização e a reduzida padronização dos processos de acordos, somado ao controle pouco preciso dos acordos para cooperação internacional assinados pela instituição em estudo, resulta em falhas, lacunas na atual base de dados disponível no setor responsável pela concepção e formalização de tais processos.

Assim, o aperfeiçoamento e a sistematização do processo técnico-administrativo para celebração de acordos de cooperação acadêmica internacional decididamente podem contribuir para o crescimento qualitativo e quantitativo dos programas de ensino, pesquisa e extensão das universidades, uma vez que a expansão bem como a difusão de estudos e pesquisas mutuamente relevantes em âmbito internacional serão devidamente formalizados e desenvolvidos cooperativamente.

Por isso, este trabalho teve por escopo a análise documental de 20 processos técnico-administrativos para celebração de acordos internacionais no âmbito da Ufes, com o objetivo final de apresentar análise e proposta técnico-administrativa para sistematização, organização e ordem de fluxo dos processos para formalização de acordos de cooperação acadêmica internacional.

1.1. O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA: OU ISTO OU AQUILO.

Para Gil (2002), a importância de se traçar um bom problema de pesquisa é fundamental, basilar para todo o empreendimento a se seguir após ele, no passo a passo do estudo em direção às suas possíveis soluções. Nesse ponto, segundo o autor, quatro regras práticas são imprescindíveis para a formulação de um bom problema científico, quais sejam: “[...] a. o problema deve ser formulado como pergunta; b. o problema deve ser claro e preciso; c. o problema deve ser empírico; d, o problema deve ser suscetível de solução; e e. o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.” (GIL, 2002, p. 26).

Pois bem, seguindo-se a indicação do estudioso supracitado, tem-se aqui formulada a pergunta-problema sobre a qual se debruça este estudo: qual é o modelo de processo e de documentos para acordos gerais para cooperação acadêmica internacional no âmbito de instituições públicas de ensino superior brasileiras?

Questão clara e precisa, uma vez que discorre sobre a realidade não só da Ufes, ambiente deste trabalho, mas também de muitas outras IES brasileiras; problema empírico, já que contém em si dificuldades diárias do fazer técnico-administrativo da SRI/Ufes; delimitado a uma dimensão viável porque a questão fica recortada muito definidamente aos limites geográfico-temporais dos acordos da SRI/Ufes, firmados no ano de 2018.

Inicia-se, portanto, a descrição mais focalizada do problema. O fato é que, devido à multiplicidade de concepções heterogêneas, à falta de um conceito unificado sobre a temática dos acordos de cooperação acadêmica internacional, mas, principalmente, tendo em vista a ausência de um processo estabelecido por meio de padrões documentais e fluxos de trabalho, dentre outros complicadores aparentemente de simples resolução, a gestão técnico-administrativa desse tipo de instrumento enfrenta empecilhos que dificultam, atrasam sua celebração efetiva em tempo hábil para o andamento das atividades pretendidas.

Destaca-se, nesse sentido, a dificuldade de execução do processo técnico-administrativo para formalização da cooperação devido à escassez de modelos

devidamente revisados e atualizados, de normativas, de exemplos de boas práticas consolidadas por instituições expertas em tal campo, fundamentais para a expansão e para o desenvolvimento do ensino superior brasileiro, principalmente no setor público, uma vez que a baixa disponibilidade de recursos efetivos ali alocados interfere diretamente no processo.

Ainda nesse entendimento, sublinha-se a variedade de exigências documentais estabelecidas internacionalmente a depender do país e da instituição com que se quer cooperar. Tem-se aí mais um fator complicador já que alguns países/instituições exigem vias físicas dos documentos, outros trabalham apenas com vias digitais, por exemplo.

Alguns países e/ou instituições têm um modelo pré-estabelecido para os acordos internacionais, outros são flexíveis e trabalham com diferentes formatos; alguns assinam apenas digitalmente e garantem a autenticidade dessa opção, outros exigem documentos e assinaturas exclusivamente executadas em papel; alguns têm cláusulas inegociáveis, que vão de encontro aos interesses da outra parte, outros são maleáveis, abertos à negociação; alguns se comunicam via e-mail, outros por sistemas internos; alguns exigem apenas um signatário de cada parte, outros elencam vários.

E assim por diante, criando-se um vaivém interminável, uma complexa profusão de possibilidades muitas vezes irreconciliáveis, o que tende a entravar acentuadamente todo o processo de formalização de acordos internacionais.

Some-se a toda essa complexidade, a transição que vem conduzindo o suporte físico de documentos e processos para a versão digital. A partir de medidas nacionais com relação à tramitação de documentos e processos natodigitais, com lastro definido nacionalmente pelo Decreto Lei Nº 8.539 de oito de outubro de 2015 e, institucionalmente, na Ufes, pela Portaria N° 1269 de 30 de agosto de 2018. É provável que, assim, no meio digital, a temporalidade dos processos seja relativamente diferente se comparada ao suporte físico de tramitação. Têm-se em vista disso, portanto, que os processos físicos estão com seus dias contados por tais iniciativas de se avançar um passo definitivo em direção à tramitação exclusivamente digital de documentos e processos técnico-administrativos.

Dessa maneira, se, por um lado, a informatização seja louvável no que traz de agilidade, economia, precisão, segurança, dentre outros benefícios, por outro, em se tratando ainda da transição do modelo físico para o modelo digital, é inevitável certo desgaste interno e também interinstitucional até que se tenha finalizada a mudança de paradigma.

Incluem-se aí no desgaste questões como o conflito entre gerações, algumas mais propensas a aceitar e a colaborar melhor com a transição, outras nem tanto; a própria concepção, desenvolvimento e implantação do protocolo digital a ser utilizado, com todos os eventuais problemas, erros e limitações técnicas bem como adaptações necessárias; a rotatividade do setor; o descompasso entre as instituições nacional e internacionalmente, no que tange os diferentes momentos por que passam nessa transição, umas já completamente estabelecidas digitalmente, outras em transição, outras ainda sem nem terem iniciado a mudança; dentre outras questões.

A implantação do processo digital no caso da Ufes foi iniciada em janeiro de 2018, quando foi ao ar o sistema de Protocolo Web da universidade, fruto do projeto Ufes Digital. Em seu primeiro momento, apenas o chamado Protocolado – agora designados pelo Decreto Lei 8539/2015 de Documento Avulso – foi imediatamente extinto do meio físico, migrando para o meio eletrônico a partir de 01 de janeiro de 2018. Já o Processo propriamente dito somente passou obrigatoriamente ao formato digital na Ufes a partir de janeiro de 2019 (VIEIRA, 2017).

No contexto da Ufes, por meio de sua SRI, existe atualmente[3] um registro histórico total de 265 documentos internacionais para cooperação acadêmica, técnica e científica firmados (memorandos de entendimento, protocolos de intenções, acordos gerais de cooperação, acordos específicos de cooperação, termos de transferência de material, convenções de estágio, termos aditivos, duplos diplomas, cotutelas, etc.), dentre os quais estão 136 ativos (publicados em extrato do Diário Oficial da União – DOU), 35 em andamento (em tramitação, com processo administrativo aberto na universidade) e 95 vencidos (com prazo de vigência expirado).

[3] Última consulta em 25/09/2019.

Há um total de 36 países envolvidos, sendo França, Portugal e Espanha os primeiros em maior número de cooperações, nessa ordem. Em relação ao tipo, como formato mais comum, por isso objeto deste estudo, tem-se o acordo geral de cooperação, também denominado protocolo de intenções.

Atualmente, a Divisão de Acordos de Cooperação é o setor da SRI responsável pelo contato interinstitucional; pelo contato interno; pela negociação de termos e condições; pela abertura, acompanhamento, controle e arquivamento do processo técnico-administrativo para tramitação interna dos acordos; pela coleta de assinaturas dos envolvidos, etc.

Para além disso, todavia, sabe-se que há muitos outros processos de acordos ativos, em andamento e vencidos que simplesmente não passaram pelo crivo da SRI por uma série de razões. Dentre as quais está o fato de essa secretaria ser um setor estabelecido há pouco mais de cinco anos apenas, extremamente jovem, portanto, quando se considera a fundação da Ufes. Por isso, acredita-se que muitos pesquisadores da universidade ainda não sabem ou reconhecem na SRI o setor indicado para formalizar suas cooperações internacionais.

Ademais, é fato a iniciativa individual de professores bem como de grupos de pesquisadores com cooperações consolidadas já em curso que não reportam nem jamais reportaram suas redes internacionais e/ou que nunca formalizaram seu trabalho junto à SRI, seja por desconhecimento, falta de interesse e/ou necessidade, receio de uma suposta demora exagerada, por exemplo, dentre tantos outros motivos possíveis.

Levando-se em conta o nível de formalização institucional do processo de acordo, cabe salientar que, em pesquisa recente no *site* (daocs.ufes.br) e junto aos servidores técnico-administrativos do Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores (Daocs/Ufes) não foi encontrada qualquer resolução oficial que regulamente a formalização dos acordos de cooperação técnica, científica e acadêmica, o que complica ainda mais a padronização do processo.

A própria SRI, como setor designadamente responsável pelo assunto, ainda não oportunizou completamente a construção de uma proposta de instrução normativa que pense o caso com a devida atenção, um dos motivos no qual se fundamenta esse objeto de estudo.

Dessa maneira, diante de todo esse cenário, reitera-se a principal pergunta desta pesquisa: como formalizar acordos gerais para cooperação acadêmica internacional no âmbito de instituições de ensino superior brasileiras?

1.2. OBJETIVOS: AONDE SE QUER CHEGAR

Tendo em vista todo o panorama assim descrito, este trabalho tem como escopo geral:

- Apresentar análise e proposta técnico-administrativa para organização e ordem de fluxo dos processos para formalização de acordos de cooperação acadêmica internacional para a Secretaria de Relações Internacionais de uma instituição pública brasileira de ensino superior, a Universidade Federal do Espírito Santo.

A partir do objetivo geral acima descrito, apresenta-se o seguinte percurso, por meio dos objetivos específicos:

- Avaliar, por meio de roteiro de análise documental, quais são os fatores necessários para composição de um fluxo de processo técnico-administrativo e de seus modelos documentais;
- Identificar documentos formais necessários e elaborar fluxo de processo técnico-administrativo, com seus modelos documentais, para formalização de acordos gerais de cooperação acadêmica internacional firmados na Ufes com vistas à sistematização, organização e ordem das informações e documentos relacionados.
- Elaborar e apresentar como produto técnico deste trabalho um modelo documental e processual para formalização de acordos para cooperação acadêmica internacional para a Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal do Espírito Santo.

Para tanto, esta pesquisa abordou acordos gerais para cooperação acadêmica internacional (também conhecidos como protocolo de intenções), documentos que formalizam relações interinstitucionais para cooperação acadêmica, técnica, científica e cultural.

Nesse pensamento, espera-se que a proposta deste estudo, na consolidação da sistematização de processos técnico-administrativos para celebração de acordos para cooperação acadêmica internacional na Ufes, contribua efetivamente para o crescimento qualitativo e quantitativo da visibilidade nacional e internacional da instituição, dos seus programas nos âmbitos do ensino, da pesquisa e da extensão desta e de outras instituições de ensino superior brasileiras.

Até aqui, portanto, foram abordados os aspectos introdutórios desta caminhada, considerando-se aí a introdução ao cenário construído, a elaboração e a importância do problema de pesquisa bem como de seus objetivos elencados. Enfim, traçou-se o caminho das pedras que foi aqui o norte a se perseguir.

A partir de então, enfrentou-se a construção metodológica estruturada neste estudo a fim de se criar o fundamento teórico-sistemático que sustentou e delimitou todo o trabalho.

2. METODOLOGIA: O CAMINHO A SER SEGUIDO

2.1. VISÃO GERAL: UM SOBREVOO

Ao se decidir rumar por um caminho, é bom que se tenha em mãos instrumentos como mapa e bússola. Porém, um bom senso de direção somada a uma visão geral, panorâmica, preferencialmente de algum lugar mais alto, é contribuição clara e certa para uma caminhada mais segura e sem grandes surpresas. Neste capítulo, portanto, fez-se o plano metodológico, subiram-se as colinas do campo a ser explorado, viram-se pormenorizadamente os aspectos gerais do que se pode enfrentar, empunharam-se os instrumentos de trabalho.

Em vista disso, no que respeita à metodologia, envolveram-se neste estudo aspectos primordialmente qualitativos. A partir de pesquisa bibliográfica, foram identificados artigos e estudos que versem acerca dos temas aqui relevantes: acordos internacionais; internacionalização do ensino superior; cooperação acadêmica; e gestão de processos, informação e documentos, a fim de melhor conhecer bem como entender sua evolução no ambiente acadêmico brasileiro.

Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica para levantamento teórico de arcabouço teórico como artigos e livros-referência em fontes de dados de pesquisa e informação on-line, nas bases de dados da *SciELO*, Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico, repositórios de produção acadêmica de instituições federais de ensino superior.

Simultaneamente, a partir de pesquisa documental e descritiva, foram selecionados para análise detalhada arquivos físicos de processos técnico-administrativos e de modelos de minuta para acordos gerais de cooperação acadêmica internacional com validade ativa, firmados na Ufes, sob o crivo da SR, publicados no Diário Oficial da União (DOU) no ano de 2018.

Foi feito, portanto, levantamento documental de processos técnico-administrativos de acordos gerais de cooperação acadêmica internacional da Ufes, registrados na SRI/Ufes, disponíveis no setor em formato de processo físico.

Desse universo de documentos, foram selecionados e investigados os 20 processos finalizados de acordos ativos, cujo registro está detalhado na SRI/Ufes, publicados no DOU em 2018. Da abertura, passando-se pelo acompanhamento até a execução desses processos técnico-administrativos, cujos termos referentes às partes interessadas contemplam cláusulas como objeto, implementação, financiamento, exigências, taxas acadêmicas, vigência, termos aditivos, coordenação, denúncia, arbitragem, foro, etc. de cada convenção estabelecida, com base nos interesses mútuos das instituições envolvidas.

O delineamento temporal foi pensado conjuntamente devido ao nascimento muito recente da SRI. Criada em 2012, por meio da Resolução Nº 009/2012/CUn/Ufes do Conselho Universitário; bem como ao tempo de atuação da pesquisadora em seu setor. Assim, o arco temporal de interesse deste trabalho cobre o período completo do ano de 2018, por se tratar de ano inteiro na linha de vida do setor e de atuação da pesquisadora à frente do estudo.

Diante dessa seleção, a finalidade aqui foi analisar tais processos e apontar fluxo para a sistematização do acordo geral para cooperação acadêmica internacional que contribua para a organização e a ordem do processo técnico-administrativo para celebração de acordos internacionais.

Foram selecionados e analisados os processos em vista de aspectos como: país, instituição, número total de folhas, modelo de minuta utilizada, tempo decorrido, língua de trabalho do texto, etc., desde a sua abertura no sistema de Protocolo da Ufes até a sua publicação no DOU.

Pesquisa de campo também foi empregada por meio da análise descritiva e documental dos processos técnico-administrativos de celebração de acordos de cooperação acadêmica internacional selecionados, bem como de artigos, livros e outros estudos que versam acerca dos temas: acordos internacionais,

internacionalização do ensino superior, cooperação acadêmica internacional, processo técnico-administrativo.

Então, foi elaborada proposta de fluxo para sistematização organizada e ordenada de acordos de cooperação acadêmica internacional em instituições de ensino superior, no caso, prioritariamente, a Ufes, com vistas a sistematizar procedimentos e controle de dados.

A partir de tal trabalho, esperou-se consolidar modelo organizado e ordenado para a sistematização de acordos para cooperação acadêmica internacional. Dessa maneira, tendo em vista as necessidades da instituição, propôs-se um padrão documental para essa finalidade, de maneira que os acordos sejam celebrados com precisão no controle dos dados, celeridade no processo, transparência para os envolvidos e para o público em geral.

Com a estruturação de tais atividades, hoje de competência da Divisão de Acordos de Cooperação da SRI/Ufes, esperou-se veicular propostas de modelos de processos e de minutas de acordos internacionais, instaurando o procedimento técnico de formalização de maneira objetiva e disponível a todos os interessados, no desejo de incentivar pesquisadores bem como seus grupos de trabalho a formalizarem suas cooperações internacionais não só para concorrerem a oportunidades de fomento e de reconhecimento, mas, principalmente, para maior visibilidade e projeção de excelência da Ufes no cenário acadêmico regional, nacional e internacional.

2.2. MÉTODO: NO MEIO DO CAMINHO

Fundamental para qualquer trabalho humano que persiga êxito, seja ele físico, mental ou emocional, a definição do método a ser seguido constitui passo definitivo em direção à busca sistematizada por objetivos bem delineados previamente. O Dicionário Etimológico (2019) apresenta a palavra método em sua origem grega, tendo em sua raiz etimológica os seguintes radicais: *meta* – por meio de, através de, maneira pela qual; e *hodos* – caminho, via, estrada, vereda. Tais conceitos corroboram a ideia de método como o rumo traçado para se chegar a algum lugar qualquer que seja. Como

passo indispensável nas pesquisas acadêmicas e na própria vida, definir aonde se vai, por onde se vai e como se vai alcançar um destino é tarefa do método.

Tendo de antemão sua origem vocabular, importante partida para o correto entendimento e aplicação das palavras em seu sentido primeiro, compreende-se método também como o caminho pelo qual se chegará aos objetivos planejados em busca pelo conhecimento científico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ou seja, “metodologia científica aqui entendida como um conjunto de etapas ordenadamente dispostas que você deve vencer na investigação de um fenômeno.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 23).

Dessa maneira, quanto ao método deste estudo, trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva, documental. Qualitativa por tratar de informações não prioritariamente tabuláveis, não estatísticas, dificilmente quantificáveis, mas de ordem valorativa, por serem mediados pelas experiências dos envolvidos em sua relação subjetiva com a dada realidade.

Na visão de Silva e Menezes, a pesquisa qualitativa “[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Uma vez que se debruça sobre o problema de maneira focal com vistas a buscar soluções práticas que desbloqueiem um pouco mais o exercício diário do ambiente recrutado (LAKATOS; MARCONI, 2003) o trabalho quer observar os fatos bem como os documentos selecionados, sem interferir na realidade, tratando de relatá-los para buscar entender suas características principais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Descritiva, pois, visa observar os fenômenos para posteriormente caracterizá-los, buscando entender suas formas e relações estabelecidas entre elas (SILVA; MENEZES, 2005); lida diretamente com o fenômeno em seu local de ocorrência espontânea, com observação e coleta de dados. Documental, uma vez que tem em documentos, contratos firmados, sua fonte primordial de coleta de informações para análise (LAKATOS; MARCONI, 2003).

De forma complementar, levantamento bibliográfico foi feito a fim de garimpar material já publicado em artigos, livros, revistas e sítios institucionais a respeito dos temas concernentes ao assunto, quais sejam, acordos internacionais; internacionalização da educação superior; cooperação acadêmica; e processos técnico-administrativos.

2.3. MOTIVAÇÃO, DELIMITAÇÃO, UNIVERSO E SUJEITOS: DIGA-ME COM QUEM ANDAS...

A motivação para a delimitação do *locus* de pesquisa se deu em razão da atual posição profissional da pesquisadora. Graduada em Letras pela Ufes em 2008, retornou à sua instituição de formação depois de nove anos, agora como servidora técnico-administrativa em educação, no cargo de tradutor-intérprete, em exercício na Secretaria de Relações Internacionais da Ufes, lotada, mais especificamente, na Divisão de Acordos de Cooperação.

Nesse contexto, e como única servidora técnico-administrativa em educação hoje encarregada dos acordos internacionais firmados pela Ufes, identificou reiteradamente em sua rotina de trabalho a dificuldade de se estabelecer um padrão para a formalização dos acordos para cooperação acadêmica internacional, bem como de se manter controle seguro das informações relacionadas a todos esses documentos, objetos de seu fazer laboral diário.

Um ano depois do retorno à sua universidade de origem, ao ingressar no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Ufes em 2018/2, a pesquisadora identificou então a oportunidade de investigar formalmente o tema, ao estruturá-lo como seu projeto de pesquisa, com fins de pensar e analisar cientificamente o problema, propondo-lhe sugestões não só práticas como também tangíveis para aperfeiçoamento da questão.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), designar universo significa demarcar com clareza o grupo de seres que compartilham de pelo menos um atributo em comum. Nesta pesquisa, o grupo de elementos semelhantes estudado é aquele que compreende os acordos internacionais da Ufes. Documentos que formalizam intenções de cooperação

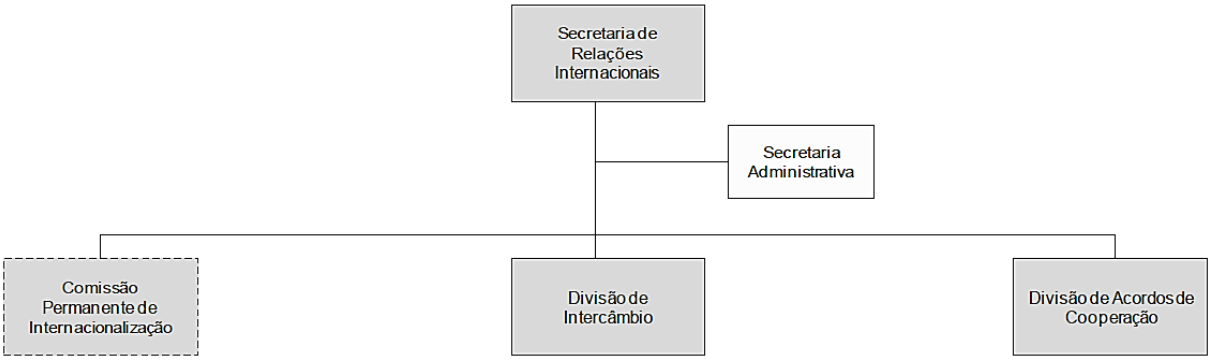
acadêmica, técnica, científica, cultural, etc. com instituições estrangeiras de natureza semelhante à Ufes.

Para Gil (2008, p. 89), universo “É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.”. O conjunto dos acordos gerais para cooperação acadêmica internacional firmados pela Ufes, recortados pelo limite do ano de 2018, é aqui a coleção da pesquisa, o grupo de processos e documentos investigados com a finalidade de lhe entender as principais características, formatos e objetivos.

Assim, o universo desta pesquisa é a Secretaria de Relações Internacionais (SRI) da Universidade Federal do Espírito Santo, apresentada a seguir em suas unidades e atribuições básicas, para fins de descrição geral do setor em questão.

Criada por meio da Resolução Nº 009/2012/CUn/Ufes do Conselho Universitário, a SRI nasce com a seguinte divisão técnico-administrativa:

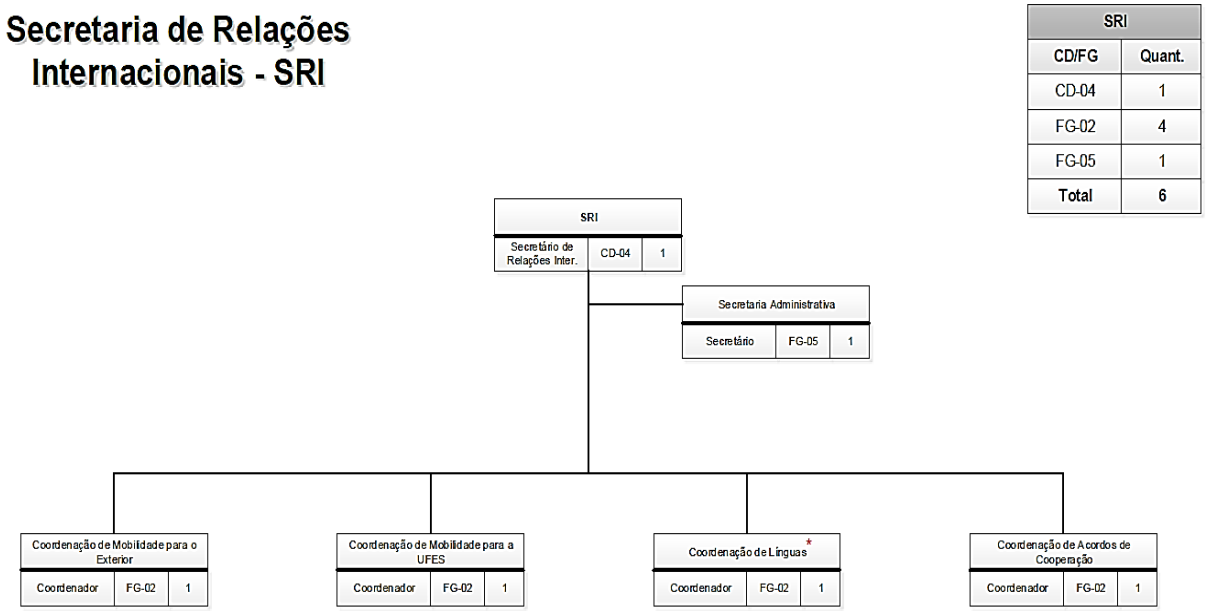
Figura 1: Organograma Básico da SRI em sua criação.



Fonte: Anexo da Resolução Nº 009/2012/CUn/Ufes.

Em seu surgimento já figurava a Divisão de Acordos de Cooperação, parte da SRI sobre a qual se debruça este trabalho. Posteriormente, no entanto, em nova configuração dada pela redação da Resolução Nº 027/2014/Cun/Ufes, daquele mesmo órgão, a Divisão passou a ser denominada Coordenação de Acordos de Cooperação, segundo organograma abaixo:

Figura 2: Organograma da SRI a partir de 2014.



Fonte: Resolução Nº 027/2014/Cun/Ufes.

Nessa nova configuração, ilustrada pela Figura acima, foi criada a Coordenação de Línguas bem como foi dividida a anteriormente designada Divisão de Intercâmbio em duas novas Coordenações: a Mobilidade para a Ufes e a Mobilidade para o Exterior.

Mais recentemente, porém, por determinação da Portaria Nº 840/2019, retornou-se à nomenclatura anterior de Divisão de Acordos de Cooperação, sendo, portanto, a designação mais atual do setor em questão, com seus novos nomes bem como atuais chefias, conforme segue nesta Figura:

Figura 3: Organização mais recente da SRI, em 2019.

SERVIDOR: YURI LUIZ REIS LEITE

SITUAÇÃO ANTERIOR	CARGO/ FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	CARGO / FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO
Coordenação de Acordos de Cooperação	FG-02	Coordenador	Divisão de Acordos de Cooperação	FG-02	Chefe de Divisão

SERVIDOR: KYRIA REBECA NEIVA DE LIMA FINARDI

SITUAÇÃO ANTERIOR	CARGO/ FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	CARGO / FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO
Coordenação de Línguas	FG-02	Coordenador	Divisão de Línguas	FG-02	Chefe de Divisão

SERVIDOR: THIAGO NASCIMENTO DO PRADO

SITUAÇÃO ANTERIOR	CARGO/ FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	CARGO / FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO
Coordenação de Mobilidade para a UFES	FG-02	Coordenador	Divisão de Mobilidade para a Ufes	FG-02	Chefe de Divisão

SERVIDOR: FLAVIA IMBROISI VALLE

SITUAÇÃO ANTERIOR	CARGO/ FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO	SITUAÇÃO ATUAL	CARGO / FUNÇÃO	DENOMINAÇÃO
Coordenação de Mobilidade para o Exterior	FG-02	Coordenador	Divisão de Mobilidade para o Exterior	FG-02	Chefe de Divisão

Fonte: Portaria Nº 840/2019.

Cabe dizer, em vista da Figura anterior, que a designação dos Chefes de Divisão se deu por determinação da chefia maior do setor, a Secretária de Relações Internacionais que, dentre docentes da universidade, escolhe aqueles que liderarão os subsetores da SRI.

Outro dado importante no que concerne o universo mais geral deste trabalho é o documento chamado Planejamento Estratégico da SRI, disponível na nuvem interna de arquivos, elaborado para os anos de 2016 a 2019, contemplando missão, visão e valores do setor, como na Figura seguinte:

Figura 4: Missão, visão e valores da SRI.

Fonte: Planejamento Estratégico da SRI.

Em seus aspectos fundacionais, missão, visão e valores da SRI giram em torno da tônica internacionalização. Não poderia ser diferente, na medida em que seu papel é de lançar a universidade no âmbito internacional e, ao mesmo tempo, trazer para dentro da instituição concepções tais como pluralidade cultural, tolerância às diferenças, cooperação internacional, multilinguismo, etc.

Assim, portanto, ficou definida a estrutura funcional da SRI, constituída por seis divisões técnicas, administrativas e gerenciais, cada uma com suas atribuições específicas, descritas agora uma a uma, para fins de visão geral do universo deste estudo.

A Secretaria de Relações Internacionais é o cerne do setor, composta atualmente pela chefia geral e principal do setor, a Secretária de Relações Internacionais, docente,

nomeada pelo Reitor; e por uma servidora técnico-administrativa em educação, no cargo de secretária-executiva.

Como parte essencialmente de gestão e organização administrativa da SRI, estão entre suas principais atribuições: gestão da agenda do setor; atendimento, informações e esclarecimentos ao público; controle financeiro do setor; divulgação de atividades de internacionalização; preparação e acompanhamento de reuniões; formulação de atas de reuniões; planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria administrativa; frequência e material de consumo do setor; solicitação de todas as diárias e passagens pelo Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); supervisão da manutenção das instalações, dentre outras coisas (SRI, 2018).

A Divisão de Línguas, composta atualmente por uma coordenadora, docente, nomeada pela Secretária, e por um servidor técnico-administrativo em educação no cargo de tradutor-intérprete, tem como papel de destaque a instrução da comunidade universitária em línguas estrangeiras, para fins acadêmicos.

Arroladas como suas principais tarefas estão: apoio à publicação em língua estrangeira, revisão de textos, tradução e suporte linguístico; ofertas de cursos de línguas para a comunidade universitária; capacitação para desenvolvimento de habilidades orais e escritas de compreensão e de produção em língua estrangeira da comunidade acadêmica da Ufes; orientação e treinamento para o ensino-aprendizagem de inglês como língua internacional; preparação de docentes para oferta de cursos no formato *Massive Online Open Courses* (MOOC); capacitação linguística da comunidade docente para desempenhar suas atividades acadêmicas em instituições estrangeiras de nível superior (SRI, 2018).

A Divisão de Mobilidade para a Ufes, composta atualmente por um coordenador docente, nomeado pela Secretária, e por um servidor técnico-administrativo em educação no cargo de administrador, tem como função principal cuidar dos alunos estrangeiros que vêm à Ufes para passar uma temporada de estudos.

Assim, suas tarefas são, dentre outras: apoio a participação de professores visitantes estrangeiros; elaboração em conjunto com a Superintendência de Cultura e Comunicação (Supecc) de material de divulgação dos cursos de graduação da Ufes; implementação e suporte a programas de intercâmbio, como *Erasmus Mundus*, Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G), Brasil França Engenharia e Tecnologia (Brafitec), Programa de Alianças para a Educação e a Capacitação (PAEC), etc.; parceria com a Prograd para cadastro e matrícula de alunos estrangeiros em cursos de graduação; informação aos colegiados da necessidade de matrícula dos alunos em intercâmbio; parceria com a Pró-reitoria de Assistência Estudantil e Cidadania (Proaeci) para apoio aos estudantes estrangeiros. (SRI, 2018).

A Divisão de Mobilidade para o Exterior, composta atualmente por uma coordenadora, docente, nomeada pela Secretária, e por uma servidora técnico-administrativa em educação no cargo de secretária-executiva, ao cuidar dos alunos da Ufes que vão passar um a dois semestres em instituições parceiras no exterior tem como demandas principais: contato com universidades no exterior que recebem (receberam ou receberão) alunos e professores da Ufes; divulgação de programas de bolsas das agências de financiamento; elaboração de editais de todos os programas de mobilidade; organização de arquivos eletrônico e físico; suporte aos alunos em intercâmbio em conjunto com Prograd e PRPPG (SRI, 2018).

Finalmente, a Divisão de Acordos de Cooperação, composta atualmente por um chefe, docente, nomeado pela Secretária; e por uma servidora técnico-administrativa em educação no cargo de tradutor-intérprete.

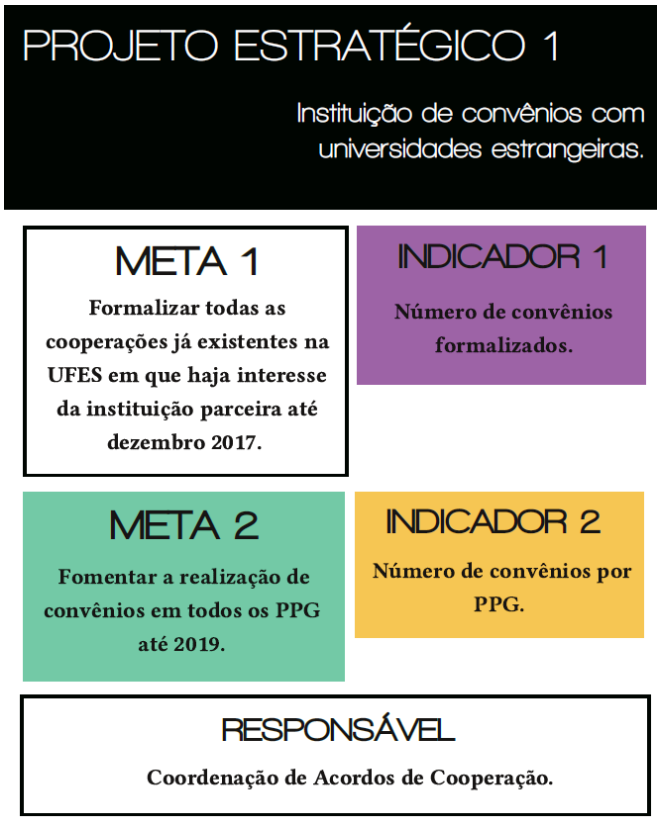
Como subsetor responsável pelos acordos internacionais da Ufes, tem em si as seguintes demandas: preparação, abertura, acompanhamento e arquivamento do processo técnico-administrativo para formalização de acordos internacionais; atendimento e orientação ao público a respeito da formalização de acordos internacionais; disponibilização pública no *site* da SRI dos dados de acordos internacionais; contato direto com instituições estrangeiras para realização e/ou formalização de acordos de cooperação; elaboração de documentos bilíngues para formalização dos acordos de cooperação internacional; parceria com a PRPPG para internacionalização dos Programas de Pós-graduação da Ufes (SRI, 2018).

Para apreciação e aprovação dos acordos nas instâncias apropriadas, parceria com a Coordenação de Elaboração de Contratos e Convênios, do Departamento de Projetos Institucionais, ligado à Pró-reitoria de Administração (CECC/DPI/Proad, antigo Departamento de Contratos e Convênios) e com a Procuradoria Federal (PF) na Ufes (SRI, 2018).

Já com relação a questões linguísticas, também é de atribuição dessa Divisão acompanhamento e interpretação do Reitor em reuniões oficiais, quando solicitado; tradução e versão de documentos oficiais por solicitação do gabinete do Reitor e de docentes/pesquisadores (SRI, 2018).

Ainda trazendo as contribuições do Planejamento Estratégico da SRI, em relação à Divisão de Acordos de Cooperação, encontram-se as seguintes disposições, representadas nesta Figura:

Figura 5: Projeto Estratégico para a Divisão de Acordos de Cooperação

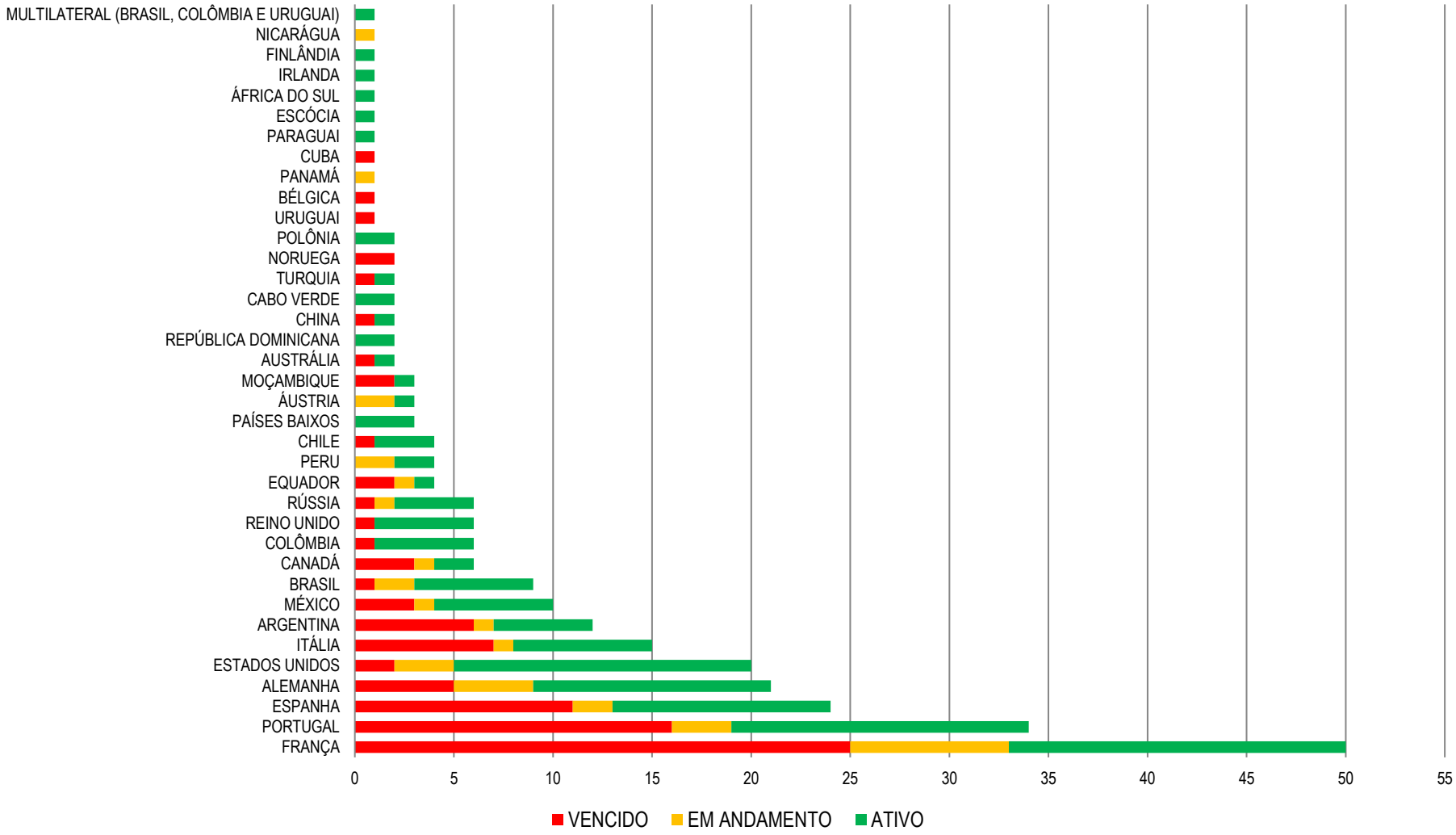


Fonte: Planejamento Estratégico da SRI.

Desde a instituição do plano estratégico da SRI, mais especificamente do projeto estratégico da Divisão de Acordos de Cooperação, como se vê na Figura acima, já ficou definida a relevância de se formalizar sistematicamente todos os acordos internacionais já existentes na Ufes, bem como alcançar novos parceiros internacionais, tendo como ponto de partida a atuação dos Programas de Pós-graduação da universidade. Daí a importância desta pesquisa, em seu objetivo de sistematizar, no sentido de organizar, padronizar, a formalização dos acordos internacionais.

Atualmente, portanto, essa divisão gere, dentre outras tarefas, a demanda dos acordos internacionais estabelecidos pela Ufes, ou seja, aqueles já formalizados com publicação no DOU, chamados ‘ativos’ (136); aqueles que estão em tramitação, chamados ‘em andamento’ (35); aqueles cuja validade já caducou, chamados ‘vencidos’ (95), como descrito no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1: Acordos ativos, em andamento (em tramitação) e vencidos registrados na SRI/Ufes.



Fonte: Dados internos SRI 2019, acesso em 25/09/2019.

Tendo em vista o Gráfico 1, acima, numa apresentação geral do panorama atual dos acordos internacionais da Ufes, vê-se a predominância absoluta da Europa, figurando nos três primeiros países mais regularmente parceiros da Ufes: França, Portugal e Espanha, com um total de 50, 34 e 24 documentos internacionais, respectivamente. A partir de tal dado, é possível pensar em fatores relacionados, como o programa Brasil-França Engenharia e Tecnologia (Brafitec), estabelecido na Ufes, que pode justificar a liderança francesa nesses números. Já a questão linguística para a proeminência de Portugal e Espanha pode ser considerada como impulsionador das cooperações negociadas.

Afinal, vencida a etapa de apresentação e exposição geral do setor, ajustando-se mais as lentes, chega-se à seleção propriamente dita dos elementos e participantes, ou seja, a parcela de envolvidos delimitada apropriadamente para a pesquisa.

Assim, tendo em vista o universo deste estudo, novamente se reforça que os elementos selecionados são todos os acordos gerais para cooperação acadêmica internacional firmados pela Ufes com registro na SRI, que estejam com validade ativa, ou seja, publicados no DOU, no ano de 2018, o que soma atualmente[4] 20 documentos internacionais.

Tal escolha se dá por dois motivos principais. O primeiro é o fato de que 2018 constitui um ano completo de trabalho da pesquisadora na SRI, portanto configura o período mais rígido de controle dos processos, uma vez que, anteriormente, não havia um servidor técnico-administrativo dedicado exclusivamente à Divisão de Acordos de Cooperação.

O segundo é que tais processos representam registros que efetivamente foram concluídos, ou seja, foram publicados no DOU, ponto de partida importante para o objetivo geral pretendido, qual seja, delinear proposta eficiente para formalização de acordos de cooperação internacional.

[4] Última consulta à base de dados em 25/09/2019.

Adiante, na continuação do trabalho de construção do caminho metodológico, o assunto será a definição do instrumento de pesquisa a ser aplicado neste estudo.

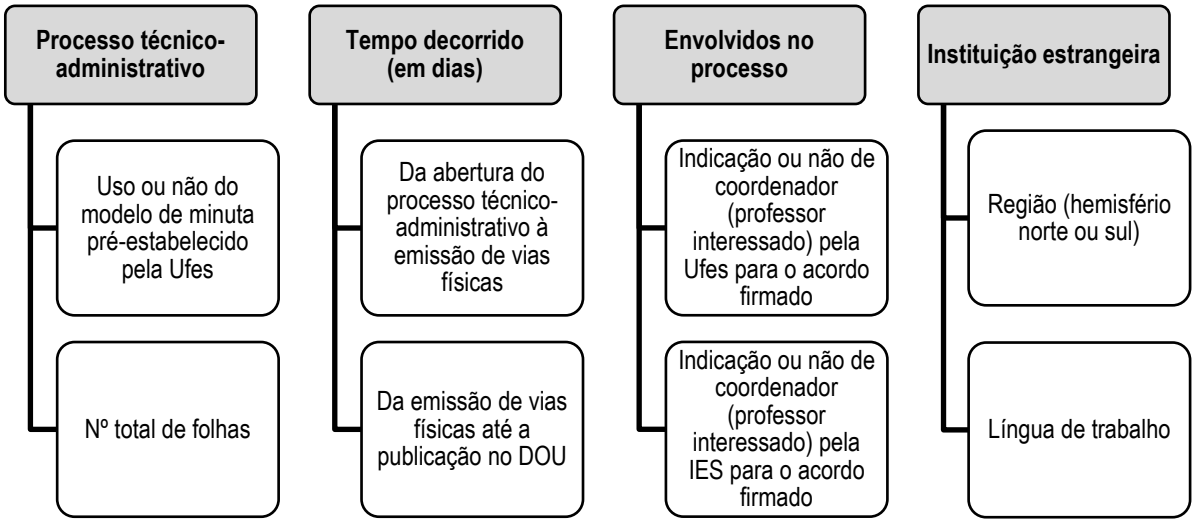
2.4. INSTRUMENTOS DE PESQUISA: A FACA E O QUEIJO

Até esse ponto, têm-se já definidos o problema de pesquisa, seus objetivos gerais específicos, uma visão geral do campo metodológico a ser trilhado, contendo-se aí a natureza do estudo, a delimitação do universo e dos sujeitos envolvidos. Agora, portanto, atinge-se a fase de definição do instrumento de pesquisa, intimamente ligada tanto aos objetivos quanto ao universo delineados anteriormente. (SILVA; MENEZES, 2005).

Isso posto, em consonância a todos os elementos deste estudo, previamente estabelecidos, o queijo são os documentos selecionados: para que se lembre, 20 processos técnico-administrativos de acordos para cooperação acadêmica internacional ativos, registrados na SRI/Ufes, publicados no DOU de 2018.

Já a faca compõe-se por meio de roteiro de análise documental desenvolvido pela pesquisadora, em que os seguintes itens serão registrados e examinados a fim de que se atinja o segundo objetivo elencado (Avaliar, por meio de roteiro de análise documental, os 20 processos selecionados em seus seguintes aspectos: uso ou não do modelo Ufes, número total de folhas do processo, tempo, indicação ou não de professor coordenador, departamento do professor coordenador, país, língua). Segundo consta na Figura a seguir.

Figura 6: Itens do roteiro de análise documental.



Fonte: Elaborado pela autora.

Tais itens foram pensados, compilados, registrados bem como estudados individualmente, por categorias e por visão geral dos processos, segundo a experiência diária de trabalho da autora no setor pesquisado, a fim de se extrair dos documentos selecionados informações-chave, que guiarão a análise na expectativa de que as hipóteses, seguidamente descritas, sejam comprovadas.

Os aspectos avaliados foram assim pensados, tendo em vista unir informações como: o uso ou não do modelo Ufes pode estar atrelado à maior rapidez ou não do processo porque, quando usado o modelo da Ufes, já se tem aprovação prévia da Procuradoria Federal e também a tradução das cláusulas de antemão estabelecidas. No caso do fator número total de folhas, pode-se entender que processos mais longos demorariam mais tempo para serem finalizados.

Seguindo-se tal linha de pensamento, a indicação de um professor coordenador para o acordo poderia facilitar os contatos necessários entre os interessados. Semelhantemente, avaliar qual é o departamento de origem de tal professor coordenador poderia indicar quais são os envolvidos em acordos na Ufes com maior potencial para uma posterior avaliação dos fluxos e modelos propostos aqui.

Quanto ao país alvo da cooperação, pode-se depreender daí a língua de trabalho a ser utilizada na tradução da minuta.

2.5. HIPÓTESES: COMO SERÁ O AMANHÃ?

A palavra hipótese também tem sua origem no grego, pela junção dos termos *hypo*, abaixo de, sob; e *thésis*, posição, tese, ideia (Michaelis, 2019). Hipótese, portanto, significa literalmente a tese fundamental, a suposição, a ideia-base que deverá ser testada a fim de que se comprove sua validade como possível solução, resposta provisória ao problema de pesquisa (SILVA; MENEZES, 2005). Como também afirma Gil (2002), hipótese é:

> [...] uma solução possível, mediante uma proposição, ou seja, uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa. A essa proposição dá-se o nome de hipótese. Assim, a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema. (GIL, 2002, p. 31).

Ao fim e ao cabo de tal percurso metodológico, portanto, desejou-se construir resposta e estruturada à pergunta-problema: como formalizar acordos gerais para cooperação acadêmica internacional no âmbito de instituições de ensino superior brasileiras?

Assim, na direção de tal objetivo previamente definido, as hipóteses levantadas foram:

a. O fluxo do processo técnico-administrativo para formalização de acordos internacionais, acompanhado dos padrões documentais necessários pode agilizar o procedimento;
b. Os acordos que utilizaram modelo pré-estabelecido pela Ufes possivelmente tramitaram e foram concluídos em menor tempo;
c. Os acordos que demandaram uso de modelo da IES estrangeira possivelmente tramitaram e foram concluídos em maior tempo;
d. A dedicação de pelo menos um servidor técnico-administrativo aos acordos internacionais pode resultar em menor tempo para a conclusão do processo;
e. A remessa dos documentos físicos por correspondência internacional dos Correios possivelmente atrasa a conclusão do processo.

2.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA: NINGUÉM É PERFEITO

Não é possível conhecer tudo em todos os detalhes ao longo de uma vida, quiçá ao longo de algumas páginas. Obviamente há limites de tempo, espaço, objeto e formato que restringem esta pesquisa. De tempo, porque a escrita desta dissertação considerou prazos bem definidos dentro do alcance das exigências do Programa e de sua autora. De espaço e objeto, porque se limitou a um conjunto de processos muito claramente recortado, dentro de uma SRI, de uma universidade federal brasileira, dentre todas as outras existentes. De formato, porque o gênero textual dissertação de mestrado apresenta, igualmente, restrições de escrita, profundidade, etc.

Por outro lado, ainda, há que se considerar a importância do cenário político nos âmbitos da universidade, do país e do mundo, em se tratando da formalização de acordos internacionais. No âmbito da universidade e do país porque, o que hoje se apresenta como um eixo prioritário – a internacionalização da educação superior – pode-se tornar menos relevante do ponto de vista dos próximos governos e gestões. Dessa maneira, procedimentos podem ser mudados, novos podem ser criados e muitos até abolidos, a depender dos interesses bem como da visão administrativo-estratégica das lideranças.

No âmbito internacional, semelhantemente, mudanças são sempre passíveis de acontecer. As relações internacionais do e com o Brasil podem sofrer transformações, tanto em relação a países em desenvolvimento, quanto em relação a países desenvolvidos, o que, muito provavelmente também alteraria a dinâmica da internacionalização do ensino superior e das colaborações acadêmicas internacionais.

Some-se a todos esses fatores a grande parcela de renovação estabelecida inexoravelmente pela inovação tecnológica. A implantação de processos e documentos digitais é muito possivelmente um caminho sem volta a que a Ufes terá de se adaptar definitiva e completamente e que, muito provavelmente, tende a mudar a temporalidade dos processos, tendo em vista a mudança do suporte físico para o suporte digital.

A inauguração do sistema de processos digitais, iniciada mais integralmente em janeiro de 2019, já trouxe muitas mudanças, inclusive mais agilidade e objetividade à tramitação de documentos avulsos e processos digitais. No caso dos acordos e contratos internacionais, porém, a exigência de vias físicas para assinaturas e finalização do processo ainda emperra uma maior celeridade no tempo total decorrido entre abertura e finalização do processo técnico-administrativo.

Enfim. Não se quis conhecer tudo sobre acordos internacionais. No entanto, quis-se lançar luz sobre aqueles selecionados neste estudo, de maneira a melhor compreender os processos bem como propor uma forma de torná-los mais simples e objetivos.

Para estudos futuros, há muito mais ainda que se explorar, como, avançar para a fase de validação e institucionalização dos fluxos e modelos; dar conta de um maior período de tempo, para além de somente um ano; abarcar mais tipos de acordos internacionais, como duplo diploma, cotutela, convenção de estágio, termo aditivo, etc.; como negociar a abertura de novos acordos e a renovação daqueles existentes; observar a fase de negociação, pré-abertura de processo técnico-administrativo; acompanhar a execução de projetos no âmbito do acordo firmado, bem como o registro desses; registrar a transição de suporte físico para digital dos processos, no cenário da Ufes; dentre outras possibilidades.

Essas são apenas algumas alternativas que, diante das limitações já apontadas, tiveram de ser riscadas do plano deste trabalho. Certamente, porém, podem contribuir significativamente como fermento para outros colegas, em outras discussões, em outros estudos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO: A CASA SOBRE AS ROCHAS

3.1. ACORDOS INTERNACIONAIS: É IMPOSSÍVEL SER FELIZ SOZINHO

Desde a fundação do mundo, segundo o relato bíblico de Gênesis, pareceu patente aos olhos do Criador a certeza de que não seria bom ao homem viver só. Mesmo criados todo o maravilhoso Jardim do Éden e o primeiro homem, entendeu-se que a companhia de um semelhante era necessária. (A BÍBLIA SAGRADA, Livro de Gênesis 2: 18, 2009).

Sendo assim, por razões de sobrevivência em geral, a partir de suas primeiras relações com o mundo e com o outro, o ser humano percebeu que seria primordial unir esforços com o semelhante, com vistas a atingir objetivos comuns e fundamentais como alimentação, abrigo, proteção, procriação, afeto, etc. Porém, não somente a vida em comunidade – por menor que seja – é marca da humanidade. O ímpeto conquistador, desbravador, pioneiro, movido pelo insaciável desígnio da curiosidade conduziria o homem para bem mais além das fronteiras do Jardim do Éden.

Fato é que tal marca determinante do comportamento humano foi se perpetuando ao longo do tempo bem como se modificando a partir de novas estratégias, por meio de novos instrumentos, novas ideias, novos recursos. E aquele ímpeto alvissareiro, inicialmente reduzido às relações entre povos vizinhos, fatalmente conduziria, então, a humanidade rumo a transformações nunca antes contempladas– certamente regadas por muitos conflitos, é claro –, a mundos nunca antes vislumbrados, “por mares nunca dantes navegados”, como versou Camões em sua emblemática epopeia *Os Lusíadas* (CAMÕES, 1982).

Por falar em Camões, em sua obra-prima da literatura portuguesa, o trovador conta grandiosamente a história do movimento que, por assim dizer, estabeleceu a definitiva empreitada humana de alcançar novos mundos: as Grandes Navegações. Talvez ponto alto da tradição lusitana como sua contribuição reconhecidamente mais audaciosa à história da humanidade, as incursões portuguesas representaram um salto inegavelmente relevante no âmbito da engenharia naval, da astronomia, da

cartografia, da geografia, do comércio, da tecnologia, dentre tantas outras ciências e conhecimentos hoje indispensáveis ao mundo pós-moderno.

Como salienta Borges (2001), ao destacar os primeiros movimentos do que viria posteriormente a ser denominado globalização:

> Sob contexto global, verifica-se um processo muito antigo, que continua a se expandir. A Globalização não é um fenômeno recente, e a geografia política e econômica do mundo em que vivemos é fruto deste processo. O ponto de partida deste processo, que remonta às Grandes Navegações europeias dos séculos XV e XVI [...] (BORGES, 2001, p. 54).

Semelhantemente, é fato que a audaciosa empreitada lusitana em direção a novos mundos apontaria, portanto, para um futuro em que barreiras geográficas não mais impediriam o trânsito de pessoas, informações, bens e serviços por todo o mundo contemporâneo. Ratificando a ideia anterior, Pereira (2007) entende que:

> O fenômeno da globalização econômica e financeira iniciou-se no século XV com a era dos descobrimentos portugueses. [...] Desde então, verifica-se uma integração nas dinâmicas de mundialização económica de praticamente todas as zonas do globo, com os seus recursos materiais e humanos, na generalização e intensificação a todos os níveis das trocas de mercadorias e dos movimentos de capitais e no incremento das inovações tecnológicas e institucionais (PEREIRA, 2007, p. 1).

As Grandes Navegações, as Grandes Guerras, assim como quaisquer conflitos de interesses internacionais de natureza bélica, comercial, científica, etc. geralmente são seguidos pela negociação de tratados e acordos, que têm por objetivo estabelecer anuência de obrigações mútuas, regras concretas de relações que deverão ser cumpridas dali em diante pelas partes envolvidas (GOVERNO FEDERAL, Itamaraty, 2019).

Designada pelo Ministério de Relações Exteriores de Cooperação Técnica Internacional, esses acordos podem constituir-se em ações temporárias, delimitadas exclusivamente para o enfrentamento de determinada questão em determinado contexto, como também para a promoção de oportunidades de desenvolvimento e crescimento de um país em seus contextos público, privado, social e econômico. (BRASIL, 2014)

Dentre os diversos instrumentos de formalização de cooperação internacional, os chamados acordos gerais, também conhecidos como acordos-quadro, convenções-quadro, memorandos de entendimento e protocolos de intenções são as nomenclaturas aplicadas mais largamente conhecidas, segundo regulamenta o Ministérios das Relações Exteriores, órgão do Governo Federal incumbido de tais procedimentos: “Atos internacionais correspondem, segundo a prática brasileira, a tratados, acordos, memorandos de entendimento, ajustes complementares, convenções ou protocolos que criem normas e regulamentos.” (GOVERNO FEDERAL, Itamaraty, 2019).

Esses dispositivos jurídicos apresentam caráter generalizador de princípios e regras gerais, como um norte a ser seguido tendo em vista os interesses dos partícipes, sem, no entanto, engessar aí obrigações nem tampouco garantir o cumprimento de seus objetivos (SILVA, 2007).

Tais modelos tradicionais de cooperação, muitas vezes bastante fechados e restritos a disposições políticas estabelecidas pela vontade do vencedor, despontam principalmente a contar dos anos 1930 até 1960 como os primeiros dispositivos oficiais de colaboração internacional (LAUS, 2004).

É a partir desse período historicamente marcado, subsequente ao desfecho da 2ª Guerra Mundial que, principalmente os países diretamente envolvidos nela, bem governos em geral, entendem a necessidade de cooperar, de colaborar uns com os outros a fim de reconstruir o que fora devastado. Como bem sintetiza Silva (2007, p. 6):

> Por que cooperar internacionalmente? Porque cooperação é a melhor forma ou apenas o único meio para alcançar objetivos comuns no mundo globalizado. A cooperação internacional abre janelas de oportunidade para os países em desenvolvimento (SILVA, 2007, p. 6).

Então, inicia-se grande parte dos processos de formalização de acordos com países estrangeiros, que evoluiriam, dos anos 1960 em diante, para os acordos de cooperação científica, técnica e cultural, de natureza bilateral (LAUS, 2004).

São um ajuste das vontades de cooperar, de maneira a colocar em jogo, para benefício próprio e de outrem, os recursos humanos principalmente disponíveis nos países envolvidos. É mais do que apenas intercambiar idas e vindas de gênios das ciências e tecnologia, no entanto. Segundo as Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral, manual elaborado pela Agência Brasileira De Cooperação:

> Ao contrário, a visão contemporânea da cooperação internacional explora a transversalidade de temas, atores e experiências no intercâmbio de conhecimentos e tecnologias, sejam estes nacionais ou internacionais, que atuam de forma articulada em direção a objetivos comuns previamente determinados (BRASIL, 2014, p. 9)

Assim, há que se pensar a cooperação internacional como ferramenta atualmente imprescindível para o crescimento técnico, científico, social e econômico dos países envolvidos, precipuamente daqueles chamados em desenvolvimento. Dessa maneira, a cooperação técnica internacional vem contribuir em áreas como suporte à inovação, troca de experiências, procedimentos consolidados de boas práticas, a fim de disseminar conhecimento entre os países interessados bilateral ou multilateralmente (BRASIL, 2014).

Doravante nascem os acordos para cooperação acadêmica internacional. Como uma celebração das vontades e interesses mútuos em se estabelecer cooperação acadêmica, cultural, científica e/ou técnica, tais contratos, firmados entre universidades, faculdades, institutos de pesquisa, etc. são fundamentais para o desenvolvimento científico internacional (LAUS, 2004).

Destarte, certo de que sozinho há pouco que se fazer, curto será o caminho percorrido, o homem entende por definitivo que, mesmo com as dificuldades da vida em sociedade, é impossível ser feliz sozinho, junto se vai mais longe. Agora, então, alcança-se neste estudo o olhar mais focalizado sobre a internacionalização da educação superior, rumo inevitável na busca pela melhor compreensão da humanidade sobre si mesma e sobre o outro.

3.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MELHOR DOS MUNDOS?

A internacionalização da educação superior é tema essencial nos últimos anos, principalmente a partir do início deste milênio. Para os estudiosos da educação e da internacionalização do ensino superior fica patente que o caminho do crescimento educacional pelo compartilhamento das excelências de cada país é meio profícuo para que esses alcancem desenvolvimento e progresso (LOUBACK, 2016).

Sendo tema de estudos mais demorados desde a década de 1980, tal fenômeno passou a integrar os planejamentos institucionais, as declarações de interesse, as ações individuais e coletivas no âmbito da educação superior. Se de um lado, porém, há franco espaço para o debate; por outro, a imaturidade da discussão ainda traz uma profusão de conceitos que pode trazer dificuldades. Nesse sentido, Laus (2012) refere que:

> Em um mundo aonde cada vez mais a educação superior vem sendo entendida como uma *commodity*, mesmo por países com tradicionais sistemas de ensino, mas assolados pelos crescentes cortes em seus orçamentos, fruto da crise vivida pelo sistema capitalista e que veem na expansão de seus *campi* para o exterior ou na agressiva política de recrutamento de estudantes estrangeiros uma forma de obtenção de recursos para a manutenção de suas estruturas organizacionais, reveste-se de fundamental importância uma compreensão mais acurada do que seja a internacionalização da educação superior, suas razões e motivações, seus processos e mecanismos seja no sentido *lato*, da educação superior como um sistema, seja nos níveis nacional e institucional, onde ela se apresenta firmemente inserida nas políticas nacionais e nas missões, visões, valores e estratégias institucionais (LAUS, 2012, p. 23, 24).

O Brasil tem vivido em parte o cenário descrito pela autora acima: cortes orçamentários, incertezas de governo e gestão, a educação vista como ameaça, principalmente as áreas essencialmente das ciências Humanas. Não há dúvidas de que o papel da educação em sentido geral bem como da internacionalização da educação superior vai ao encontro dos interesses da situação política no comando do país, traduzindo-se nas medidas econômicas, na escolha e na forma de veicular notícias a respeito, em como se encara a classe de docentes e servidores dedicados à área. Afinal, e nesse sentido, tudo depende de se enquadrar a educação como

política de governo ou como política de Estado, longa e intrincada discussão que não cabe aqui e agora.

Ainda em se tratando de limitações na definição do termo, até que o conceito de internacionalização fosse discutido de forma mais sistematizada, Knight (2005) indica que vários outros termos eram usados no contexto de educação superior, tais como: educação internacional; cooperação internacional; educação comparada; educação global; educação multicultural; educação transnacional; educação sem fronteiras; educação no exterior; e educação entre fronteiras (entre outros termos).

Já o artigo *International Cooperation in Higher Education: Theory and Practice*, de Wendy W. Chan (2004), apesar de já apresentar certa idade, continua figurando como referencial nos estudos acerca da internacionalização da educação superior. Publicado em periódico-referência sobre o assunto, o *Journal of Studies in International Education*, nele, a autora traça breve histórico do que chama de 'massificação' e 'marketização'[5] da educação superior, fato que transformou, em grande medida, as formas bem como as intenções da cooperação universitária internacional.

Tais traços recentes desse segmento, iniciados a partir dos anos 1960, em conjunto à crescente e avassaladora onda de globalização, conduziram a educação superior à acirrada competição internacional por recursos, visibilidade, alunos, reconhecimento, etc. Para além disso, os avanços da tecnologia da informação vieram contribuir definitivamente com a expansão e o apagamento das fronteiras espaço-temporais.

Conclui a estudiosa que, diante de cenário tão complexo descortinado no âmbito da educação superior, a internacionalização crescente das instituições seria, na prática, a única saída para sua sobrevivência no mundo contemporâneo.

Ainda nessa acepção, discutir internacionalização da educação superior sem citar Altbach e Knight, dois grandes ícones no estudo da área, é como falar de grandes epopeias sem trazer o poeta italiano Dante Alighieri. Com milhares de citações, em

[5] Termos originais: *massification; marketization* (CHAN, 2014).

seu estudo norteador sobre o tema, os autores definem com clareza e precisão uma das principais dicotomias relacionadas à matéria: globalização *versus* internacionalização:

> Globalização e internacionalização estão relacionadas, mas não são a mesma coisa. Globalização é o contexto das tendências acadêmicas e econômicas que são parte da realidade do século 21. Internacionalização inclui as políticas e práticas empreendidas por instituições e sistemas acadêmicos – e até indivíduos – para lidar com o ambiente acadêmico global (ALTBACH; KNIGHT, 2007, p. 290)[6].

Esclarecidos esses dois pontos centrais à discussão, tais autores seguem enumerando motivações que consideram centrais no que tange à internacionalização da educação superior em todo o mundo, sejam elas: lucro: fazer e ganhar dinheiro; acesso e absorção de demanda: mercado da educação superior internacional; internacionalização tradicional: prestígio e alianças estratégicas; internacionalismo europeu: integração econômica e política; internacionalização de país em desenvolvimento: atração de estrangeiros; internacionalização individual: o estudante decide quando e para onde vai (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

Isso posto, veem-se aí que, para tais autores, os principais impulsos institucionais em direção à internacionalização dão conta de questões primordialmente mercadológicas e individuais, não tão direcionadas à democratização do acesso às oportunidades, mas visando principalmente ao reconhecimento internacional. É fato que identificar e melhor compreender as motivações de um fenômeno são ponto de partida para o estudo de seus desdobramentos.

Então, os mesmos autores, ainda no mesmo estudo, analisam o cenário do tema nas diversas regiões do globo e o que apresentam de particularidades e semelhanças entre si: Oriente Médio, Ásia do Pacífico, África, Europa, América do Norte e América Latina têm seus panoramas brevemente revelados e discutidos. Sucede-se a isso, a complexa questão da qualidade e do reconhecimento dos estudos internacionais,

---

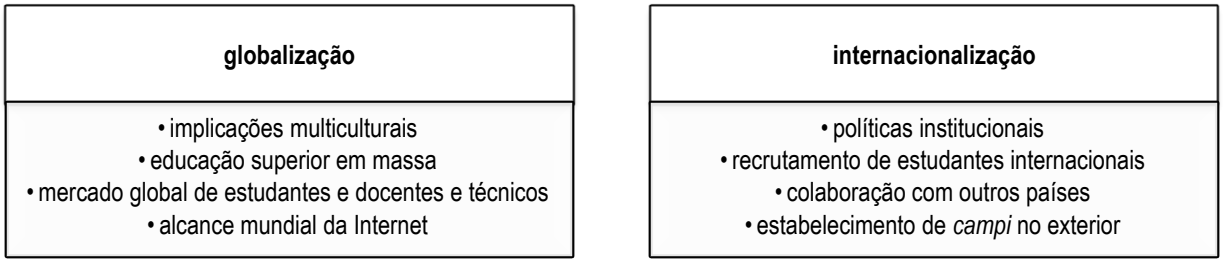
[6] Texto original: "*Globalization and internationalization are related but not the same thing. Globalization is the context of economic and academic trends that are part of the reality of the 21st century. Internationalization includes the policies and practices undertaken by academic systems and institutions—and even individuals—to cope with the global academic environment."* (ALTBACH; KNIGHT, 2007, p. 290).

tema recorrente às mesas de discussão acerca da internacionalização da educação superior em todo o mundo (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

A dupla aborda também aspectos do futuro da internacionalização, dúvidas e incertezas que são fermento necessário ao debate: língua, realidades políticas e econômicas, currículo, tecnologia, educação a distância e outros pontos são trazidos à baila nesse trecho. Altbach e Knight (2007) concluem, ainda, com a afirmação de que a internacionalização da educação superior enfrenta um momento de decisão. Fatalmente, para alguns, será mais um privilégio reservado a nichos muito bem desenhados por seu grande poder aquisitivo; para outros, porém, a chance de acesso ao crescimento.

Insistindo-se um pouco mais na distinção central da temática internacionalização *versus* globalização, diretor fundador do Centro de educação superior Internacional do Boston College, o mesmo Philip G. Altbach também é dos autores mais reconhecidos e citados na área dos estudos de internacionalização da educação superior. O periódico *Change: The Magazine of Higher Learning*, semelhantemente figura grande importância na área. Nesse estudo, Altbach (2002) analisa recursos recentes que, para ele, contribuirão para novas análises e perspectivas no assunto. Dentre outras questões, uma clara conceituação das distinções entre globalização e internacionalização é imprescindível, como sistematizado visualmente na Figura que segue.

Figura 7: Globalização *versus* Internacionalização [7]



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Altbach (2002).

[7] Texto original: "*In broad terms, globalization refers to trends in higher education that have cross-national implications. These include mass higher education; a global marketplace for students, faculty, and highly educated personnel; and the global reach of the new Internet-based technologies, among others. Internationalization refers to the specific policies and initiatives of individual academic institutions, systems, or countries that deal with global trends."* (ALTBACH, 2002, p. 29).

A partir da Figura acima e com base em seu estudo, Altbach (2002) conclui, *grosso modo*, tendo em vista as direções influenciadoras de cada fenômeno, que globalização tem mais a ver com processos externos à instituição, independentes de sua vontade organizacional, mas conduzidos por tendências globais; enquanto internacionalização compreende efetivamente as posturas institucionais internas em relação aos impactos, resultados, riscos e consequências gerados pela primeira.

Altbach (2010) arremata, apontando que, por mais que seja modelo para muitos, a educação superior internacional norte-americana ainda tem muito a crescer e a ser aprimorada. Dentre outras coisas, o número de estudantes no exterior assim como seu tempo de estadia fora, segundo ele, são números que podem ser melhorados.

Como visto anteriormente, o fenômeno da globalização corre lado a lado à internacionalização da educação superior, abrindo portas, criando tendências, inaugurando caminhos; todavia, também acentuando desigualdades sociais, econômicas e educacionais contemporâneas. Dentre outros, o autor em questão destaca os seguintes rumos apontados pelo evento, no que chama de Direções da Internacionalização[8]: avanços na tecnologia da informação; comercialização e marketização da educação; mobilidade de estudantes e professores sem predecedentes; ideias globais sobre ciência e bolsas de estudos; o papel do inglês como língua da ciência internacional (ALTBACH, 2007).

Sem dúvidas, tecnologia, pelo seu poder prático; mercado, porque dinheiro sempre é parte da questão; intercâmbio, por propiciar movimento de pessoas; bolsas, por ser gerador de recursos; e língua inglesa, pela facilidade comunicativa são ingredientes primordiais que, em maior ou menor medida, necessariamente estarão combinados nas possíveis receitas que se apresentam à internacionalização do ensino superior.

Destaca-se aí nessa lista a presença das chamadas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), elemento imprescindível e incontornável no caminho da

[8] Texto original: "*These elements include advanced information technology, new ways of thinking about financing higher education and a concomitant acceptance of market forces and commercialization, unprecedented mobility for students and professors, the global spread of common ideas about science and scholarship, the role of English as the main international language of science, and other developments."* (ALTBACH, 2007).

instituição que deseje crescer tanto em aspectos quantitativos como qualitativos, principalmente no meio acadêmico, como descrito por Lobo e Maia (2015, p. 17). Para o especialista, as instituições fatalmente precisam lidar com realidades-chave atualmente presentes na educação superior, tais como: massificação do acesso, disparidades de nível científico, globalização do ambiente acadêmico, e tendência mercadológica.

No entanto, segundo pensamento desse mesmo autor, de muitas maneiras a globalização trabalha contra um suposto desejo de uma comunidade acadêmica mais equilibrada, baseada em cooperações e visões compartilhadas de desenvolvimento. Conclui, afirmando, em sua visão e dessa maneira, que as desigualdades seguem mais pujantes do que nunca.

Trazendo-se o olhar para mais perto, geográfica e contextualmente, Ávila (2007) analisa tendências, características, perspectivas atuais e futuras do processo de internacionalização da América Latina. Seu marcante trabalho tem como baliza resultados provenientes de estudos da região conduzidos pelo Banco Mundial e pela Comissão Europeia.

Sua perspectiva é focada nos produtos sócio-históricos que formaram as nuances específicas do cenário latino-americano no âmbito da internacionalização da educação superior, bem como seus principais desafios e resultados, tendo em vista como estes impedirão ou fomentarão a capacidade regional de se adaptar ao panorama global. Em seus estudos, a autora constata que as principais motivações dos países latino-americanos ao buscarem a internacionalização da educação superior dão conta de:

> […] melhoria da qualidade e do prestígio institucional e acadêmico, e uma vantagem competitiva em nível nacional. A internacionalização para ganho financeiro ou como meio para uma melhor compreensão intercultural é menos frequente. No entanto, uma preocupação geral é expressa pela possível perda de identidade cultural em um contexto global (AVILA, 2007, p. 402, tradução nossa).[9]

[9] Texto original: [..] *improvement of quality, academic and institutional prestige, and a competitive edge at national level. Internationalization for financial gain or as a means for better intercultural understanding is less frequent. Nevertheless, a general concern for the possible loss of cultural identity in a global context is expressed.*

Ressalta, portanto, que é motivo de apreensão para os países latino-americanos mais uma vez se submeterem a uma suposta soberania dos países desenvolvidos também no âmbito da educação superior. Essa possível sujeição, nos termos das cooperações acadêmicas internacionais desenvolvidas entre eles, pode sim criar e/ou intensificar conflitos culturais por motivos óbvios: aqueles que detêm poder, é quase certo, desejam sobrepor-se aos que não o demonstram tão fortemente.

De tal modo, a internacionalização da educação superior é, de um lado, plataforma para grande crescimento e desenvolvimento em todas as áreas da ciência à tecnologia, da educação à sociedade e ao trabalho; de outro, ainda desperta dúvidas, incertezas, quiçá riscos para os mais conservadores, como andar sobre areia movediça. Numa projeção para o melhor dos mundos que, talvez, ainda, quem sabe, não seja tão melhor para todos assim.

3.3. COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL: UM POR TODOS, TODOS POR UM?

Semelhantemente ao problema conceitual enfrentado pelos estudiosos da internacionalização da educação superior, há que se reconhecer fato análogo no campo da cooperação acadêmica internacional. A fim de melhor estruturar ações de parcerias pertinentes e relevantes para os envolvidos, nesse sentido, é imprescindível compreender o que seja cooperação acadêmica internacional (LOUBACK, 2016).

Colaboração internacional em pesquisa pode significar a tentativa de reunir os melhores expoentes mundiais nas mais diversas áreas do conhecimento científico na tentativa de se criar, desenvolver, testar, comprovar ideias. Desenvolvimento efetivo em aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, etc. está diretamente ligado a pesquisa de alta qualidade e excelência internacional (HATAKENAKA, 2007).

> A colaboração internacional em pesquisa sempre ajudou os cientistas a se manterem a par da ciência internacional e a compartilhar conhecimentos e recursos. Hoje, um quinto dos artigos científicos do mundo é de coautoria

> internacional - resultado de comunicações e viagens internacionais cada vez mais facilitadas[10] (HATAKENAKA, 2007, p. 11, tradução nossa).

É patente para a estudiosa supracitada a relevância da colaboração internacional para o crescimento técnico-científico não só de pesquisadores individualmente, como também do avanço de estudos e publicações nas mais diversas áreas do conhecimento ao redor do mundo.

Periódico de grande vulto e destaque na área, *International Higher Education* abrigou artigo de Hatakenaka (2007) intitulado *New Developments in International Research Collaboration*. Nele, a autora evidencia sua relevante visão acerca do chamado "Mercado do Conhecimento", levando-se em conta sua larga experiência profissional no Banco Mundial, com foco em estratégias de desenvolvimento econômico na educação superior, ciência e tecnologia.

Para ela, desenvolvimento econômico está intimamente ligado aos desdobramentos da educação superior internacional em pesquisas e estudos de alta qualidade. Salienta, nesse contexto, o pioneirismo norte-americano ao envidar esforços para atrair "*the best and the brighest"* para suas instituições, ao lançar mão de estratégias como abertura total de apoio financeiro e seleção de pós-graduandos de destaque (HATAKENAKA, 2007, p. 12).

Nessa mesma esteira, investimento direcionado à criação de centros de pesquisa de alta qualidade e excelência internacional é, semelhantemente, método essencial para criação de boas colaborações, nesse quesito, o Japão se destaca. Seguindo tal tendência, Singapura foi um dos países pioneiros a reunir e aplicar dinheiro público ao objetivo de atrair instituições de excelência internacional (HATAKENAKA, 2007, p. 12). Dentre outros, países como Reino Unido, Portugal e Canadá também encaram a tarefa de investir maciçamente em educação como algo necessário.

---

[10] Texto original: "*International research collaboration has always helped scientists to keep abreast of international science and to share expertise and resources. Today, one-fifth of the world's scientific papers are coauthored internationally—a result of increasingly easy communication and cross-border travel."* (HATAKENAKA, 2007, p. 11).

A pesquisadora finaliza com uma série de perguntas relacionadas à posição ainda periférica, em grande parte, dos países em desenvolvimento no cenário do chamado “Mercado do Conhecimento” e como tal crescimento da pesquisa e da colaboração internacional efetivamente poderá vir ao encontro das necessidades desses povos. Para ela, somente o tempo poderá lançar luz sobre tais questões.

Por outro lado, numa perspectiva alternativa à maioria dos estudos acerca do tema, Duarte et al (2012), em seu “O Papel dos Relacionamentos Interpessoais na Internacionalização de Instituições de Ensino Superior”, exploram o viés relacional (político até) dos docentes e como isso influi no processo de internacionalização, sobretudo da pós-graduação.

Outro ponto divergente do artigo de Duarte et al (2012) é finalmente considerar, de maneira clara e significativa, as dessemelhanças entre os processos de internacionalização em nível de graduação, por um lado, e de pós-graduação, por outro lado.

Assim, esses autores lançaram mão de estudo comparativo entre duas universidades confessionais brasileiras, a PUC-RS e a PUCSP, e concluem, afirmando duas premissas importantes. A primeira dá conta de que os planos de internacionalização das instituições de ensino superior, em maior parte, não observam as particularidades da graduação e da pós-graduação. Ou seja, tratar os diferentes níveis da educação superior como se fossem um só apenas, desconsiderar suas dessemelhanças e particularidades não pode ser proveitoso para a discussão. Salienta-se, portanto, a ainda existente desconexão entre o planejamento institucional e a realidade da internacionalização tanto na graduação quanto na pós-graduação. Isso pode comprovar o nível de incipiência do tema quando pensado formalmente nas instituições de educação superior (DUARTE ET AL, 2012).

A segunda premissa desses autores refere que as redes de relacionamentos dos docentes podem contribuir de maneira expressiva com os processos de internacionalização da pós-graduação Nesse ponto, é fato que as relações interpessoais estreitam laços de toda sorte, não apenas individuais, que, muito provavelmente, contribuirão para a aproximação efetiva de instituições, levadas a

cooperar uma vez que disponham de pesquisadores com interesses e relacionamentos em comum. Para Duarte et al (2012), portanto, fica manifesto que os contatos entre profissionais podem facilitar as cooperações, abrindo mais portas não só para iniciativas individuais, mas também coletivas.

Mais relevantes contribuições vêm de professora do Centro de Educação e Desenvolvimento Internacional da Universidade de Toronto, Jane Knight. Indubitavelmente, autora-chave nos estudos sobre internacionalização da educação superior bem como sobre cooperação acadêmica internacional, Knight é ponto pacífico como referência nas pesquisas por seu reconhecido entendimento acerca do tema, também por sua extensa lista de publicações ao longo dos anos.

Em seu artigo "*Internationalization: a decade of changes and challenges*[11]" (KNIGHT, 2007), a proeminente pesquisadora avalia mudanças e desafios no cenário da internacionalização da educação superior. Em sua visão, tais variações e reveses figuraram insistentemente a década de 1997 a 2007, década essa em que o fenômeno cresceu, segundo a autora, em importância, impacto e complexidade.

Knight (2007) elenca, portanto, pontos de destaque desse período: novos atores; qualidade; políticas e atividades institucionais; motivações, benefícios e riscos. E conclui, reconhecendo grande e dinâmica evolução no âmbito da internacionalização da educação superior no período analisado.

Já se levando em conta o cenário nacional, Canto (2005, p. 182) sintetiza na Tabela a seguir, as fases de 'internacionalização' por que passou o contexto acadêmico brasileiro.

[11] Texto original: "Internacionalização: uma década de mudanças e desafios" (KNIGHT, 2007).

Tabela 1: Estratégias adotadas pela academia brasileira

Período	Características
Até 1920	Treinamento da elite na Europa.
1930	Estabelecimento das primeiras universidades brasileiras, com o auxílio de acadêmicos europeus.
1950	Apoio estrangeiro para o desenvolvimento do sistema de ensino superior e para o treinamento de estudantes no exterior.
1960	Treinamento de estudantes em áreas prioritárias na Europa e nos EUA e intercâmbio de acadêmicos, majoritariamente financiados pelo governo brasileiro.
A partir de 1970	Estabelecimento de programas bilaterais financiados pelo governo brasileiro e seus parceiros. Estabelecimento de programas multilaterais.

Fonte: Canto (2005).

Para ela, fundamentada em seu relato histórico, sintetizado na Tabela 1 acima, a iniciativa partiu da elite brasileira à década de 1920, ao enviar seus filhos para temporadas de estudos no exterior, principalmente em Portugal. A partir de então, dez anos mais tarde, principia-se o movimento de se estabelecer universidades em solo brasileiro, mas ainda com orientação e direcionamento europeus.

Da década de 1960 em diante, o governo propriamente dito estrutura o movimento de financiamento do ensino superior, investindo em mobilidade, sempre influenciado pelas tendências dos centros de referência, Europa e Estados Unidos. É em 1970 que começam a serem formalizados, então, acordos internacionais bilaterais e multilaterais por iniciativa brasileira (CANTO, 2005).

Como demonstrado pela Tabela 1, para a autora, é clara a distinção entre o início das tendências de cooperação internacional do Brasil e o que hoje chama de ‘colaboração institucional madura’, modelo mais tardiamente estabelecido, do qual ambas as partes se beneficiam, como afirma em trecho a seguir.

> Pode-se dizer que, no Brasil, no início do século passado, cooperação internacional era sinônimo de “doação” do Norte para o Sul. Por doação, deve-se entender apoio financeiro direto, assim como apoio científico e acadêmico dos países desenvolvidos às universidades brasileiras. [...] Como resultado inclusive da bem-sucedida política de apoio à formação de recursos humanos, implantada no país nos anos 70, com a ajuda financeira internacional, emergiu uma nova modalidade de colaboração. É um tipo de ‘colaboração institucional madura’, que pode também ser chamada de ‘cooperação científica e tecnológica’, ‘parceria horizontal’ ou mesmo de ‘colaboração simétrica’. A cooperação científica e tecnológica é um tipo de “cooperação mútua”, que tem como pressuposto básico o apoio à formação de recursos humanos e ao desenvolvimento de projetos de interesse comum. (CANTO, 2005, p. 185, 186).

Destarte, é possível assumir que a cooperação científica brasileira internacionalmente tem crescido, evoluído de um ponto simplesmente de receptor de benefícios e ‘doação’ alheia, como salienta Canto, a uma posição de participante consciente e efetivo nas contribuições de pesquisa, publicações também de grandes projetos internacionais de colaboração acadêmica nos quais tem tomado parte.

Sem dúvidas, ainda há muito que se caminhar. O fato de não estar mais preso somente a um perfil predominantemente passivo, porém, já tomando para si a responsabilidade bem como a postura de envolvido ativamente nas atividades técnico-científicas internacionais, faz do Brasil proeminente e notável ator implicado nas questões tangentes à cooperação acadêmica ao redor do mundo.

Destaque-se, contudo, que a cooperação acadêmica internacional reserva para os envolvidos questões de interesses, conveniências e benefícios os mais diversos, tanto quanto é diverso o panorama internacional dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dessa maneira, por momentos será um por todos, por outros serão todos por um. O mais provável, porém, é que seja cada um por si.

Finalmente, tendo em vista todas as reflexões empreendidas até o momento, passa-se ao próximo ponto incontornável para a construção do esqueleto deste estudo: o vasto, complexo e famigerado tema atinente à gestão de processos.

3.4. O PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO: ORDEM E PROGRESSO?

A vida é feita de processos. Há tantos deles no decorrer do ciclo da humanidade que talvez seja impossível contá-los, que dirá descrevê-los satisfatória e confiavelmente. Processos físicos, mentais, emocionais, ambientais, locais, globais, individuais, coletivos, organizacionais, industriais, simples, complexos, naturais, artificiais, etc. Não há limite de tipo, complexidade, natureza para eles.

Estão por toda parte, integrando não só a existência humana, mas também tudo o que possa existir a respeito do universo. Método, procedimento, técnica, maneira, metodologia, modo, meio, recurso, norma, sistema, processamento, ordem, regime

são alguns dos sinônimos da palavra. Diante da presença dos processos na vida cotidiana em casa, no trabalho, nas relações sociais e nos mais diversos âmbitos, os processos requerem sistematização, dedicação, ordenação, arranjo.

Perante tal visão mais organicista da vida é que surge o olhar chamado sistêmico das organizações. A partir da Teoria Geral dos Sistemas, trazida à tona nos anos 1920 pelos estudos do biólogo Ludwig Bertalanffy, acerca dos sistemas orgânicos em sua capacidade de autorregulação ao se esforçar para neutralizar ameaças externas ao mesmo tempo em que potencializa influências benéficas. Daí se passou a olhar as organizações pelas lentes da biologia, como organismos vivos, dinâmicos, autorreguláveis, portanto, mais bem geridos se orientados por processos, não mais apenas por hierarquia funcional (DE SORDI, 2014).

Nas visões administrativas anteriores o ponto alto se concentrava em pensar as organizações com foco praticamente exclusivo em seu interior, em seus processos e paradigmas internos, independentemente das influências extrínsecas a elas. Tal visão precedentemente dominante, no entanto, limitava o olhar estratégico do gestor, levando-o a desconsiderar o todo complexo e cambiável ao redor de sua instituição, restringindo o panorama de análise dos processos e procedimentos estabelecidos (DE SORDI, 2014).

A verdade é que não se vive sem processos, é certo. Porém, no âmbito das organizações e instituições humanas, pior do que não se ter processos estabelecidos, é tê-los desordenadamente construídos ou insuficientemente testados. Assim, no que diz respeito aos processos organizacionais, construção, aperfeiçoamento, teste e desenvolvimento são fundamentais. Paim et al (2009) trata de toda a complexidade da gestão de processos em sua obra *Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender*, para esses autores:

> Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo. [...] Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. (PAIM et al, 2009, p. 24)

Assim, entender e delinear processos é talvez a forma mais rápida e efetiva de se identificar problemas organizacionais de desempenho para então apontar direções confiáveis e bem fundamentadas para resolvê-los. Ainda para eles, o estudo dos processos de uma instituição tende a uniformizar a visão e o entendimento dos envolvidos, uma vez que oportuniza a todos uma visão geral e panorâmica dos procedimentos por eles desempenhados (PAIM et al, 2009).

Nesta pesquisa, a questão reside sobre o processo técnico-administrativo posto em ação para a formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional. Chamado técnico-administrativo por ser algo da ordem do burocrático, no sentido que a palavra abarca de procedimento, trâmite, expediente oficial de determinada instituição.

Todavia, não basta reconhecer, desenhar e testar processos, colocando-os para girar, sem antes investigar a natureza da informação com a qual se vai lidar ao longo do procedimento. Nesse ponto, convida-se a extensa área da gestão da informação nas instituições, a que Silva e Tomaél (2007) trazem importantes contribuições, como:

> Cada organização tem um fluxo de informação que lhe é peculiar e este fluxo é objeto importante da Gestão da Informação que deve mapeá-lo, identificando pessoas, fontes de informação, tecnologia utilizada, produtos e serviços, compondo esse conjunto estruturado de atividades relativas à forma como informação e conhecimento são obtidos, distribuídos e utilizados. Todas as etapas e atores do fluxo de informação precisam ser identificados e nomeados a fim de detectar as influências que exercem sobre o processo e antever problemas que possam surgir (SILVA; TOMAÉL, 2007, n.p.).

Assim, paralelamente ao estudo dos processos, é interessante trazer à baila questões pertinentes aos estudos da informação, no que tem de esclarecedor a respeito da natureza, origem, formato, coleta, organização, tratamento, análise, etc. das informações de uma instituição.

Também necessário à discussão é o entendimento básico acerca da documentação institucional. Preservação, integridade, autenticidade, publicidade são algumas das temáticas concernentes ao assunto, como previsto na Lei Nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu artigo 3º: “é o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase

corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.” (BRASIL, 1991).

É desse grupo de trâmites, portanto, que trata este estudo, no domínio dos processos técnico-administrativos para formalização de acordos para cooperação acadêmica internacional. Isso posto, vê-se na administração dos processos institucionais importância fulcral para se ordenar e progredir nas ações em direção aos objetivos organizacionais traçados.

Encerra-se aqui a primeira metade do caminho traçado para este estudo. Até então, estabeleceram-se a introdução, o horizonte de trabalho; o problema e sua relevância; aonde se pretende chegar por meio dos objetivos definidos. Determinaram-se os procedimentos metodológicos, a base da construção estrutural e o passo a passo de sua execução por meio da natureza da pesquisa, do método escolhido, do recorte definido, dos instrumentos de análise, das hipóteses pensadas. Em sequência, elencaram-se os pontos referenciais para reflexão: acordos internacionais, internacionalização da educação, cooperação acadêmica, processos técnico-administrativos.

Adiante, então, tem-se a fase da pesquisa de campo propriamente dita, com a seleção e o registro dos processos técnico-administrativos. Seguidamente, a seção de análises, a proposta de instrução e fluxo para melhoria do processo atual, bem como as considerações finais, em que se concluem as ideias do estudo e se apontam suas limitações.

4. PESQUISA DE CAMPO E RESULTADOS: LONGE SE VAI SONHANDO DEMAIS

4.1. SELEÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

O total de documentos internacionais registrados na SRI/Ufes atualmente[12] soma 265. Esse número abarca acordos de tipos variados, tais como, acordo geral de cooperação, duplo diploma, cotutela, termo aditivo, etc.; também de abrangência e áreas variadas, ou seja, alguns são específicos das engenharias, outras atendem apenas pesquisa, outros ainda somente mobilidade, etc. Com relação ao tempo, têm-se acordos ativos (com vigência válida), em andamento (tramitando, mas ainda não publicados no DOU) e vencidos (com vigência expirada).

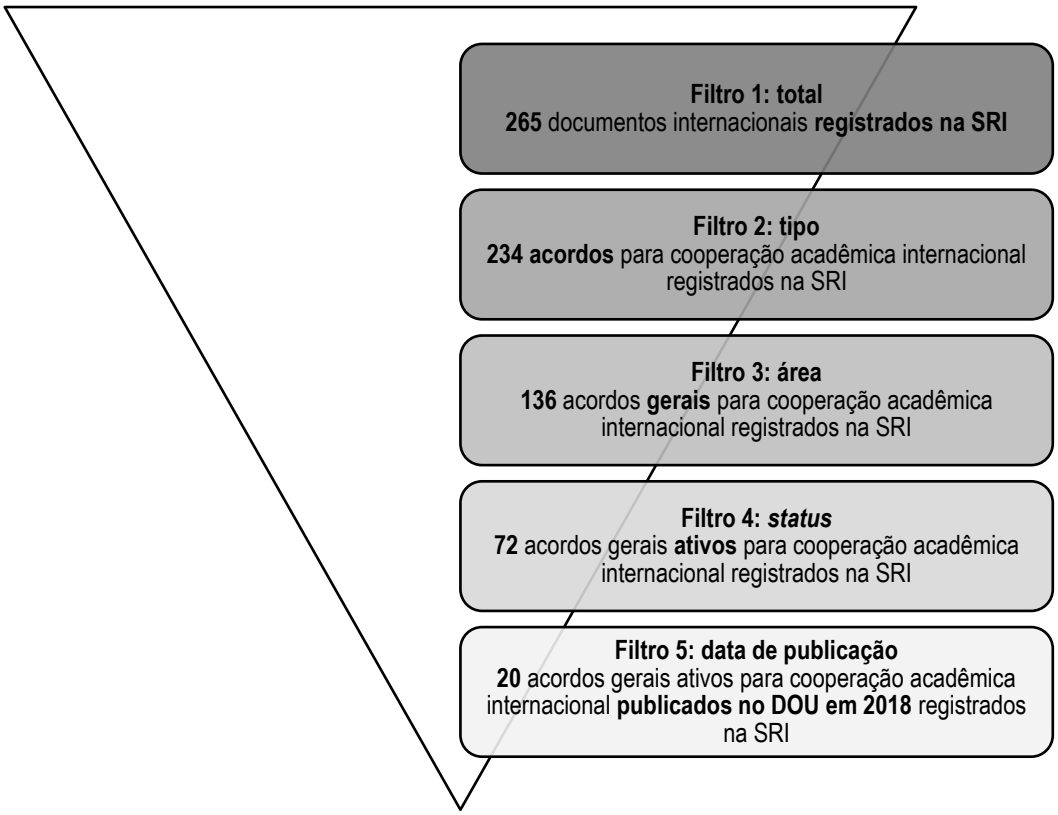
No que se refere à data de publicação no DOU, o arco de possibilidades vai de 2006, quando foi publicado o primeiro acordo do qual se tem registro na SRI, antes mesmo da fundação do setor; até 2019, ano em que foi inaugurado o procedimento digital de tramitação de processos técnico-administrativos.

Assim, como referido por Paim et al (2009) anteriormente, tratar do planejamento, construção, delineamento, teste e consolidação de processos em vistas de melhorar os procedimentos institucionais é atitude fundamental para o crescimento e o desenvolvimento técnico-gerencial de qualquer organização.

Dessa maneira, tendo em vista fatores como disponibilidade de tempo hábil, uniformidade da seleção, acesso aos processos e objetividade do estudo, dentre outras coisas, a seleção dos processos técnico-administrativos para análise documental neste trabalho se deu a partir da aplicação de filtros específicos aos quais foi submetida a planilha de controle dos acordos internacionais, elaborada pela autora a partir de sua chegada ao setor, em junho 2017. Os filtros foram aplicados em 25 de setembro de 2019, seguindo a ordem e a lógica que se vê na Figura adiante:

[12] Consulta realizada em 25/09/2019.

Figura 8: Filtros aplicados para seleção dos processos para análise documental.



Fonte: Elaborado pela autora com base na planilha-controle de acordos da SRI.

Em 25 de setembro de 2019, foi consultada a planilha de controle dos documentos internacionais registrados na SRI. A partir dessa consulta, foram aplicados os filtros descritos na Figura acima, segundo o procedimento de triagem detalhado no que segue.

O filtro 1, chamado total, abarca a totalidade dos documentos internacionais com registro na SRI. Ficam eliminados pelo filtro 1 todos os outros documentos internacionais da Ufes que não foram registrados no setor. Daí se obteve o número de 265 acordos.

O filtro 2, chamado tipo, aplicado sobre a seleção anterior de 265 acordos internacionais registrados na SRI, abarca os documentos do tipo acordo, documento que firma intenções de cooperação entre as instituições envolvidas. Ficam eliminados pelo filtro 2 tipos documentais existentes no filtro anterior, tais como: duplo diploma,

cotutela, convênio, convenção de estágio, etc. Daí se obteve 234 acordos para cooperação acadêmica internacional, registrados na SRI.

O filtro 3, chamado área, aplicado sobre a seleção anterior de 234 acordos, contempla os acordos gerais, ou seja, aqueles que não limitam suas possibilidades de atuação e abrangência a apenas uma ou outra área do conhecimento, departamento ou atividade da universidade, mas podem ser usufruídos por todos(as). Ficam eliminados pelo filtro 3 acordos restritos às áreas de engenharias, ciências humanas, medicina, mobilidade de estudantes ou pesquisa, por exemplo. Esse filtro retornou o número de 136 acordos gerais para cooperação acadêmica internacional registrados na SRI.

O filtro 4, chamado *status*, aplicado sobre a seleção anterior de 136 acordos gerais, compreende os acordos ativos, ou seja, aqueles com vigência válida, que estão dentro do prazo estabelecido antes de seu vencimento (geralmente de cinco anos a partir da data de sua última assinatura). Ficam eliminados pelo filtro 4 todos os acordos ainda em negociação (antes da abertura de processo técnico-administrativo), aqueles em andamento (já com processo aberto no sistema, mas ainda em tramitação) e os vencidos. Esse filtro retornou o número de 72 acordos gerais ativos para cooperação acadêmica internacional registrados na SRI.

Finalmente, o filtro 5, chamado data de publicação, aplicado sobre a seleção anterior de 72 acordos gerais ativos, abarca os acordos publicados no DOU no ano de 2018. Ficam excluídos pelo filtro 5 todos os acordos publicados em quaisquer outros anos. Esse filtro retornou o número de 20 acordos gerais ativos para cooperação acadêmica internacional publicados no DOU em 2018 registrados na SRI.

Portanto, assim ficou concluída a triagem dos documentos internacionais para análise deste estudo. A cada um dos 20 documentos selecionados corresponde um processo técnico-administrativo físico, que foi a fonte principal de informações usada na etapa seguinte, para registro e análise.

4.2. REGISTRO E ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PROCESSOS SELECIONADOS

Vencida a fase de estabelecimento dos critérios e da seleção dos processos técnico-administrativos por meio dos filtros descritos no ponto anterior, partiu-se para o registro por meio de digitalização. Todos processos os selecionados estão em suporte físico, uma vez que o sistema de protocolo digital da Ufes, o Lepisma, só foi completamente implantado a partir de janeiro de 2019, lapso temporal que não entrou na seleção deste estudo.

Como preconiza De Sordi (2014), ao defender a visão organicista das instituições, para melhor compreender o ambiente organizacional bem como seus processos é importante levar em conta aspectos não só internos, intrínsecos; mas também fatores externos, extrínsecos que, fatalmente, influenciam o comando estratégico-administrativo dos gestores.

Foram, portanto, separadas do arquivo e digitalizadas as páginas dos 20 processos técnico-administrativos para formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional ativos, publicados no DOU em 2018, com registro na SRI.

Para melhor visualização e, assim, comparação dos processos selecionados, optou-se por apresentá-los tabulados, como representado na Tabela 3, que segue.

Tabela 2: Lista final dos processos técnico-administrativos selecionados pelos filtros 1 a 5

	PAÍS	INSTITUIÇÃO	PROCESSO	ABERTURA	DEPARTAMENTO COORDENADOR UFES	VIGÊNCIA INÍCIO	VIGÊNCIA FIM	PUBLICAÇÃO D.O.U.
01	ÁFRICA DO SUL	University of the Western Cape - UWC	23068.018464/ 2018-21	10/04/2018	PPG Política Social (CCHN)	10/2018	10/2023	30/10/2018
02	ALEMANHA	Max Planck Institute for Biogeochemistry - MPI	23068.004989/ 2018-89	26/02/2018	PPG Biologia Vegetal (CCHN)	04/2018	04/2023	16/04/2018
03	ALEMANHA	Technische Universität Bergakademie Freiberg	23068.052706/ 2018-13	22/08/2018	Engenharia do Petróleo (Ceunes)	11/2018	11/2023	13/12/2018
04	ÁUSTRIA	Montanuniversität Leoben	23068.018336/ 2017-04	10/10/2017	Engenharia do Petróleo (Ceunes)	05/2018	05/2023	22/08/2018
05	CHILE	Universidad del Desarrollo - UDD	23068.070062/ 2018-37	15/10/2018	Educação Integrada em Saúde (CCS)	11/2018	11/2023	03/12/2018
06	COLÔMBIA	Universidad Nacional de Colombia	23068.020456/ 2017-63	31/10/2017	Psicologia (CCHN)	01/2018	01/2023	12/01/2018

07	ESPANHA	Fundación Edex	23068.009703/ 2018-51	13/03/2018	Ginástica (CEFD)	10/2018	10/2023	05/11/2018
08	ESPANHA	Universidad de Murcia	23068.004224/ 2016-87	07/04/2016	PPG Ciência e Tecnologia de Alimentos	03/2018	03/2020	20/03/2018
09	ESPANHA	Universitat de Barcelona	23068.014981/ 2017-40	29/08/2017	Ciências Florestais e da Madeira (CCAE)	12/2018	12/2022	07/12/2018
10	ESTADOS UNIDOS	University of Florida - UF	23068.011705/ 2018-19	20/03/2018	Farmácia (CCS)	05/2018	05/2023	21/05/2018
11	ESTADOS UNIDOS	University of Holy Cross - UHC	23068.004672/ 2018-42	22/02/2018	Medicina Social (CCS)	10/2018	10/2021	17/10/2018
12	MÉXICO	Universidade Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco	23068.015015/ 2017-40	29/08/2017	Economia (CCJE)	01/2018	01/2023	25/01/2018
13	MULTILATERAL (BRASIL, COLÔMBIA E URUGUAI)	I.U.Cesmag; UdelaR	23068.016090/ 2017-28	11/09/2017	Educação Física (CEFD)	08/2018	08/2023	24/08/2018
14	PAÍSES BAIXOS	University of Twente	23068.016929/ 2017-28	21/09/2017	SRI	03/2018	03/2023	14/03/2018

15	PERU	Universidad Femenina del Sagrado Corazón - Unifé	23068.029231/ 2018-53	21/05/2018	Psicologia (CCHN)	06/2018	06/2023	04/07/2018
16	POLÔNIA	University of Warsaw	23068.014276/ 2017-42	16/08/2017	História (CCHN)	01/2018	01/2021	16/03/2018
17	PORTUGAL	Instituto Politécnico do Porto	23068.000762/ 2018-64	25/01/2018	Psicologia (CCHN)	03/2018	03/2023	04/04/2018
18	PORTUGAL	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD	23068.013153/ 2018-75	26/03/2018	Educação Física (CEFD)	05/2018	05/2023	29/06/2018
19	REPÚBLICA DOMINICANA	Pontifícia Universidade Católica Madre y Maestra - PUCMM	23068.020457/ 2017-16	31/10/2017	Psicologia (CCHN)	01/2018	01/2023	05/02/2018
20	REPÚBLICA DOMINICANA	Universidad Tecnológica del Cibao Oriental - Uteco	23068.022344/ 2017-47	29/11/2017	Agronomia (CCAE)	02/2018	02/2023	01/03/2018

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 2, acima, traz a lista final dos 20 processos técnico-administrativos para formalização de acordos para cooperação acadêmica internacional, selecionados segundo a aplicação dos filtros 1 a 5 descritos no ponto anterior. Recapitulando-se os critérios, esses 20 processos são os acordos gerais para cooperação internacional firmados pela Ufes, com registro na SRI, de validade ativa, publicados no DOU no ano de 2018.

Ressalta-se na lista a variedade de países contemplados, com destaque, porém, para a supremacia de países do hemisfério norte. Com relação às instituições parceiras, há públicas e privadas, universidades e institutos, de áreas específicas e abrangentes. Quando à abertura do processo no sistema de protocolo da Ufes, a maioria data de 2018, ano também em que foram efetivamente finalizados pela publicação no DOU.

Tendo em vista o departamento do coordenador pela Ufes, ou seja, a área de atuação do professor interessado que iniciou a negociação para o acordo, predominam as áreas pertencentes ao Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN). No que respeita o período de validade do acordo, quase todos estão vigentes de 2018 a 2023, ou seja, por cinco anos, período-base recomendado pela PF na Ufes.

Semelhantemente, tendo em vista a fase descritiva dos processos, optou-se por representá-los tabulados, para melhor visualização e comparação de suas características.

Portanto, seguindo-se o percurso, a Tabela 3 adiante traz a compilação dos 20 processos de acordos selecionados, dessa vez submetidos à matriz de análise documental, instrumento estabelecido como lente de exame para este estudo.

Tabela 3: Registro documental dos processos selecionados, segundo a matriz de análise

			PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO		TEMPO DECORRIDO (EM DIAS)		ENVOLVIDOS		IES ESTRANGEIRA	
	PAÍS	INSTITUIÇÃO	MINUTA MODELO UFES	Nº TOTAL DE FOLHAS	DA ABERTURA À EMISSÃO DE VIAS	DA EMISSÃO DE VIAS À PUBLICAÇÃO	COORDENADOR UFES	COORDENADOR ESTRANGEIRO	REGIÃO (HEMISFÉRIO)	LINGUA DE TRABALHO
01	ÁFRICA DO SUL	University of the Western Cape - UWC	sim	13	16	187	sim	sim	Sul	português – inglês
02	ALEMANHA	Max Planck Institute for Biogeochemistry - MPI	sim	27	10	39	sim	sim	Norte	português – inglês
03	ALEMANHA	Technische Universität Bergakademie Freiberg	não	16	12	101	não	não	Norte	português – inglês
04	ÁUSTRIA	Montanuniversität Leoben	não	28	10	306	sim	sim	Norte	português – alemão
05	CHILE	Universidad del Desarrollo - UDD	sim	18	20	29	sim	sim	Sul	português – espanhol
06	COLÔMBIA	Universidad Nacional de Colombia	não	35	21	52	sim	sim	Sul	português – espanhol

07	ESPANHA	Fundación Edex	sim	13	13	224	sim	não	Norte	português – espanhol
08	ESPANHA	Universidad de Murcia	não	100	683	29	sim	sim	Norte	português – espanhol
09	ESPANHA	Universitat de Barcelona	não	31	219	246	sim	não	Norte	português – inglês
10	ESTADOS UNIDOS	University of Florida - UF	sim	21	51	11	sim	sim	Norte	português – inglês
11	ESTADOS UNIDOS	University of Holy Cross - UHC	sim	20	8	229	sim	sim	Norte	português – inglês
12	MÉXICO	Universidade Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco	sim	43	20	129	sim	sim	Norte	português – espanhol
13	MULTILATERAL (BRASIL, COLÔMBIA E URUGUAI)	I.U.Cesmag; UdelaR	não	25	17	330	sim	sim	Sul	português – espanhol
14	PAÍSES BAIXOS	University of Twente	sim	25	19	155	sim	sim	Norte	português – inglês

15	PERU	Universidad Femenina del Sagrado Corazón - Unifé	sim	20	28	16	não	sim	Sul	português – espanhol
16	POLÔNIA	University of Warsaw	não	24	104	108	sim	sim	Norte	português – polonês
17	PORTUGAL	Instituto Politécnico do Porto	sim	14	12	57	sim	sim	Norte	Português
18	PORTUGAL	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD	sim	15	9	86	sim	sim	Norte	Português
19	REPÚBLICA DOMINICANA	Pontifícia Universidade Católica Madre y Maestra - PUCMM	sim	15	14	83	sim	sim	Sul	português – espanhol
20	REPÚBLICA DOMINICANA	Universidad Tecnológica del Cibao Oriental - Uteco	sim	22	22	70	sim	sim	Sul	português – espanhol

Fonte: Elaborado pela autora.

Vislumbrado o panorama de informações obtidas, bem como, na sequência, o olhar direcionado a cada um dos processos selecionados, em suas particularidades e no que têm de contribuição à análise final ao trabalho empreendido, lembre-se da matriz de análise documental apresentada na seção 2.4., utilizada sistematicamente no destrinchar de cada processo, compilado na Tabela 3, acima.

Paralelamente, consoante o referenciado pelo Governo Federal (Itamaraty, 2019), atos internacionais, desdobrados nas formas de convênios, convenções, memorandos, etc. são documentos estabelecidos entre partes que decidem cooperar, formulando-se entre elas regulações, regras pré-estabelecidas.

A partir daí, algumas importantes análises podem ser feitas. Quanto ao uso ou não do modelo de minuta Ufes (que, apesar de existente, carecia de atualizações e revisões frequentes), sete dos 20 acordos selecionados foram formalizados com o uso de outras minutas, o que significa que, em não sendo país de língua portuguesa, houve necessidade de tradução e maior adaptação do documento, o que demanda mais tempo. Tal desvio do padrão Ufes se dá, geralmente, por exigência da IE estrangeira, ao se negar a adoção do modelo de minuta da instituição brasileira.

Por outro lado, 13 dos 20 acordos selecionados foram firmados tendo como base o modelo de minuta pré-estabelecido pela SRI/Ufes, o que significa não ter havido necessidade de tradução, uma vez que o modelo já traz versões bilíngues, como também demanda menor nível de adaptação, consumindo menor tempo para finalização do documento.

Dessa maneira, o uso do modelo de minuta pré-estabelecido pela DAC/SRI pode garantir pelo menos dois fatores importantes no processo de formalização de acordos internacionais, principalmente ao se utilizarem modelos atualizados e revisados periodicamente, como aqueles propostos por este trabalho.

O primeiro fator, então, é que se despensa a necessidade de tradução de todo o documento, o que acontece sempre que se usa o modelo da IES estrangeira, por exigência desta, e essa é de qualquer língua que não a portuguesa. Nesse ponto, vale salientar que a servidora técnica-administrativa em educação hoje lotada na DAC/SRI

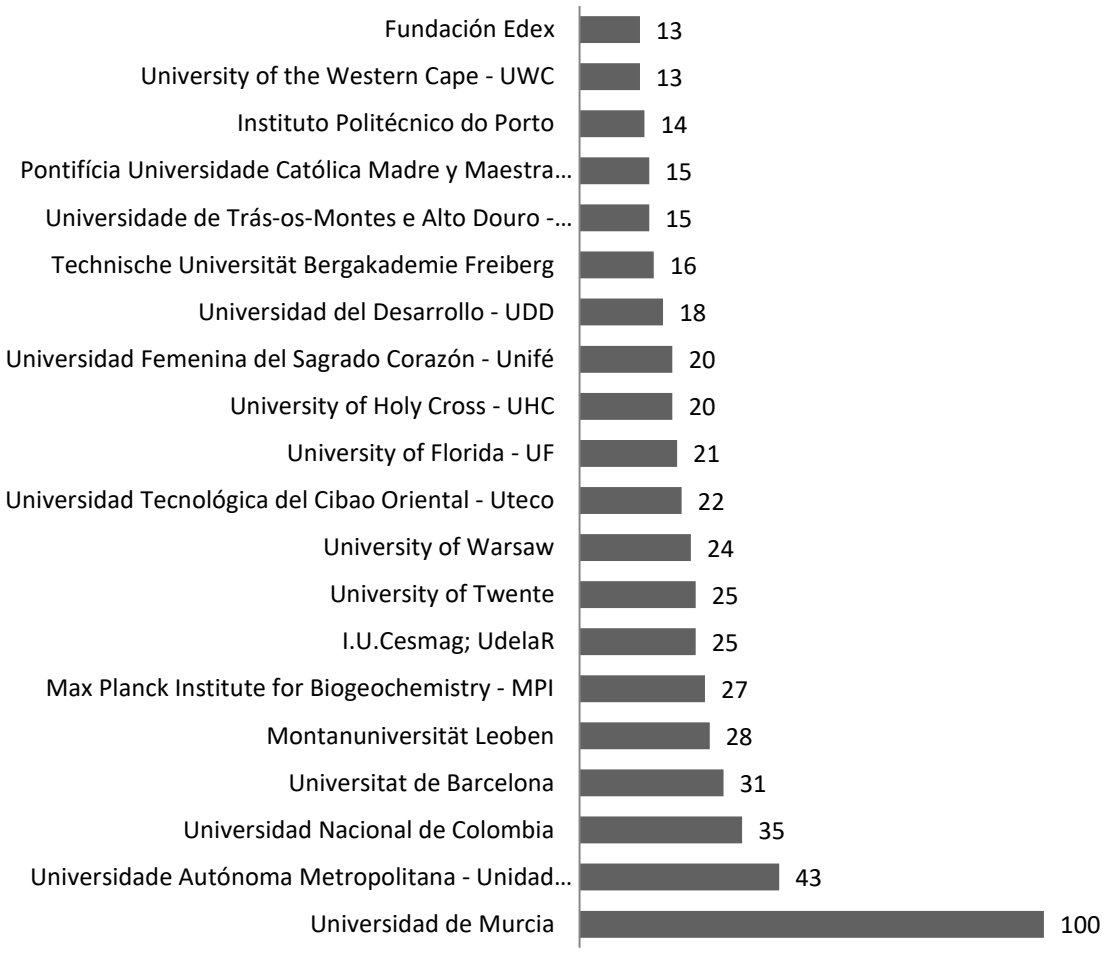
tem cargo de tradutor-intérprete inglês-português, no entanto, tem trabalhado constantemente com leitura e escrita em outras línguas como espanhol, francês e italiano, sempre que necessário a fim de não desfalcar o setor.

O segundo fator confere maior rapidez ao processo técnico-administrativo, já que o modelo contempla de antemão as exigências principais da PF, já conhecidas pela SRI, ao analisar seu conteúdo e emitir o parecer jurídico.

Destaque-se que, ao longo da pesquisa, as alterações, revisões e atualizações foram sendo feitas, sempre com anuência da chefia imediata da DAC/SRI, e imediatamente sendo aplicadas aos novos processos executados.

Quanto ao número total de folhas do processo técnico-administrativo, contando-se de sua abertura a sua publicação, tem-se o Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2: Nº total de folhas por processo técnico-administrativo



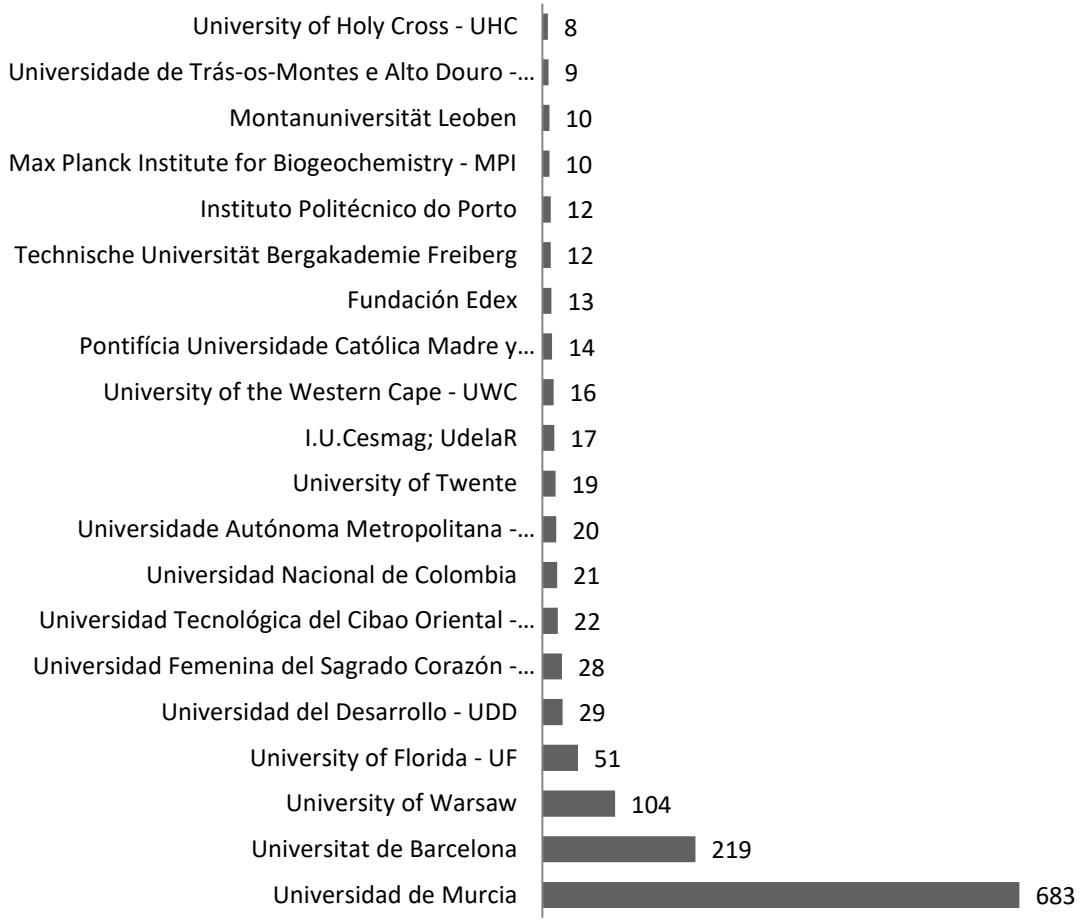
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das informações constantes do Gráfico 2, acima, cabe salientar alguns números pertinentes. Foram analisadas, tendo em vista a seleção de 20 processos, 525 folhas no total; 26,25 é o número médio de folhas por processo; a *Universidad de Murcia* (Espanha) teve o processo mais longo, provavelmente devido à transição de servidores na DAC/SRI, entre os anos de 2016 e 2017.

Todos os outros processos, abertos e acompanhados por um servidor exclusivamente responsável por eles, apresentaram menor número de folhas, o que pode indicar menor número de intercorrências que atrasam a finalização do acordo por meio de sua publicação no DOU.

Quanto ao tempo decorrido (em dias) da data de abertura do processo no sistema de protocolo da Ufes até a emissão de vias físicas (pela Ufes) para assinaturas do acordo, vê-se o Gráfico 3 adiante.

Gráfico 3: Tempo decorrido (em dias) da abertura do processo à emissão de vias físicas pela Ufes para assinaturas

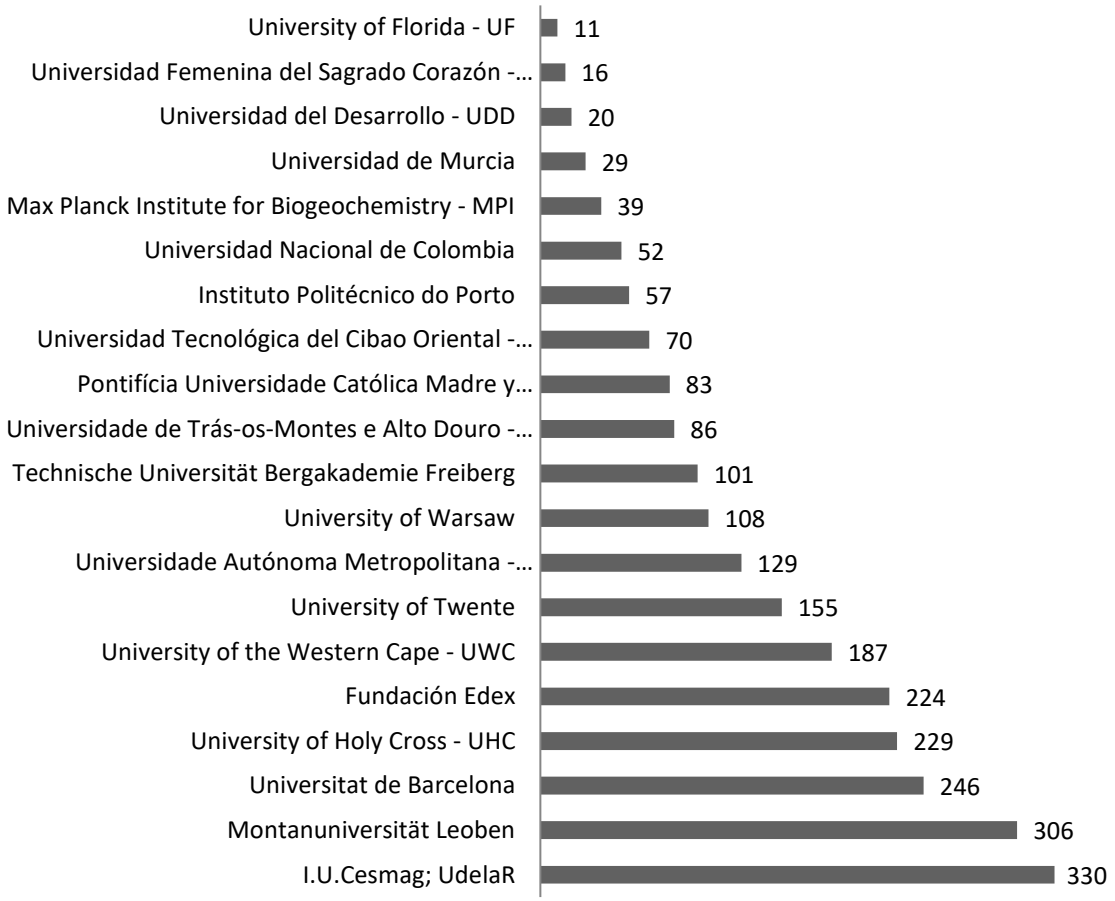


Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Gráfico 3, é interessante ressaltar algumas questões. Excetuando-se os processos da *Universitat de Barcelona* e da *Universidad de Murcia*, ambas espanholas, ambos não abertos e não acompanhados desde seu início por um servidor em dedicação integral à DAC/SRI, a média de dias para emissão de vias físicas pela Ufes foi de 23,05. Assim, os processos da *Universitat de Barcelona* e da *Universidad de Murcia* apresentaram tempo para emissão de vias consideravelmente maior devido à transição de servidores na DAC, entre os anos de 2016 e 2017.

Esclareça-se que a emissão de vias físicas pela Ufes foi o procedimento padrão adotado reiteradamente em todos os 20 processos selecionados. Após aberto o processo, analisada sua instrução e conteúdo pela CECC e pela PF, o parecer jurídico é emitido, autorizando ou não o prosseguimento da proposta de acordo. Após o reitor adotar o parecer jurídico, a CECC prepara três vias físicas da minuta, que deverão ser propriamente assinadas, em papel, pelos interessados na Ufes e na IES estrangeira.

Gráfico 4: Tempo decorrido (em dias) da emissão de vias físicas pela Ufes para assinaturas à publicação no DOU



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Gráfico 4, que apresenta o tempo decorrido (em dias) da emissão de vias físicas para assinaturas à publicação no DOU, no entanto, vê-se um aumento significativo dos números, o que pode ser atribuído a certos fatores. O primeiro é que, uma vez despachadas as vias físicas, já assinadas pelos representantes da Ufes, por meio de remessa internacional dos Correios, para assinaturas da IES estrangeira, a

DAC/SRI perde completamente o controle tanto sobre seu paradeiro, quanto sobre sua chegada ao destino final correto, ou ainda sobre seu retorno à Ufes.

Esse último passo é imprescindível para que a publicação no DOU ocorra, na medida em que a CECC não aceita vias digitalizadas ou assinadas digitalmente para fins de formalização dos acordos nem de quaisquer outros contratos firmados pela universidade. Nesse ponto, tudo de que se tem registro é o número de rastreio nacional do envelope.

Outra questão que pode ser impactante para os números do Gráfico 4 é o fato de as IES estrangeiras não trabalharem, majoritariamente, com vias físicas. Portanto, muitas delas recebem e assinam as vias físicas encaminhadas pela Ufes, mas simplesmente não as devolvem porque, para eles, o acordo já está totalmente executado, portanto finalizado com sucesso. Ainda que tal necessidade seja expressamente estabelecida no Ofício para envio dos documentos (Apêndice H), muitos deles não retornam.

Quanto à indicação de coordenador, que é geralmente o professor interessado, aquele que iniciou os contatos para negociação da proposta de acordo, tem-se que apenas dois dos 20 processos selecionados não nomearam uma pessoa de referência na Ufes para o documento. Os outros 18 o fizeram. Pelo outro lado, aquele da IES estrangeira, semelhantemente, três dos 20 processos selecionados não apresentaram indicação de coordenador. Os 17 restantes o fizeram.

A indicação de coordenador para o acordo é exigência da Procuradoria Federal, percebida reiteradamente nos pareceres incluídos nos processos de acordos internacionais. A razão principal seria a solidariedade da responsabilidade sobre os termos do acordo, a ser compartilhada entre o signatário principal – o reitor – e o professor interessado. Para além de tal posição jurídica, a indicação de pessoas de contato nas instituições envolvidas facilita muito o contato durante o andamento do processo, bem como posteriormente, quando há necessidade de renovação do acordo ou celebração de aditivos, por exemplo.

Dessa forma, a importância prática da indicação de coordenador, geralmente o professor interessado, fica corroborada pela tendência apresentada nos processos

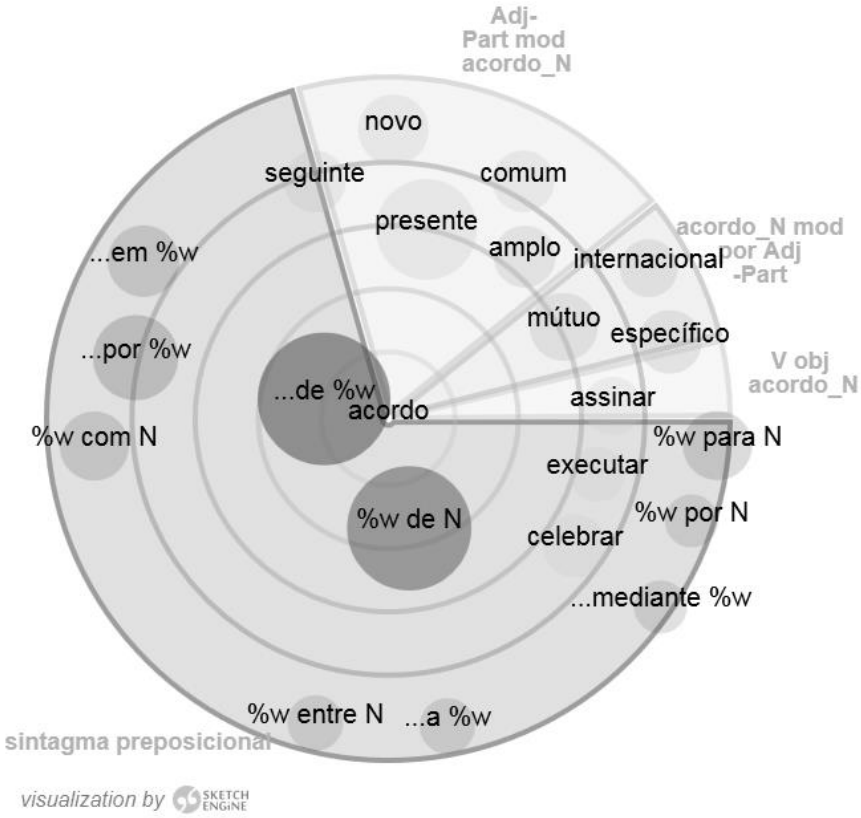
selecionados, contribuindo para o bom andamento do processo de formalização do acordo e, posteriormente, para o acompanhamento das atividades de cooperação realizadas sob tal acordo. Enfim, a comunicação mais eficaz e segura é o fator principal beneficiado por essa prática.

Quanto à região da IES estrangeira, 13 estão no hemisfério Norte e sete no hemisfério Sul. Nesse ponto, vê-se claramente a dominância da chamada cooperação vertical, na qual se tem uma instituição do Sul, geralmente proveniente de países em desenvolvimento, fornecendo estudantes e docentes para atividades prioritariamente ligadas a mobilidade para as instituições do norte, ou seja, de países desenvolvidos, para atuarem de maneira a absorver a *expertise* dos mais ricos, bem como seus recursos financeiros, numa espécie de ‘doação’ (CANTO, 2005) para, posteriormente, trazer consigo tal conhecimento adquirido para melhorias de seu país de origem.

Como defendido por Canto (2005), a proeminência das parcerias com países do Norte revela ainda uma certa imaturidade nos níveis de cooperação, de maneira que isso revela alguma incipiência da Ufes ao aparentemente priorizar colaboração com países desenvolvidos, no que a autora chama de cooperação vertical.

Para análise da frequência de palavras das minutas dos processos selecionados, foi utilizada a ferramenta on-line *Sketch Engine* (https://www.sketchengine.eu/). Em sua funcionalidade denominada contagem de frequência, ao se lançar o texto em português das minutas dos 20 processos selecionados para análise, a Figura 9 foi gerada.

Figura 9: Contagem de frequência de palavras das minutas dos 20 processos selecionados, relacionadas à palavra acordo.



Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta *Sketch Engine*.

A Figura 9, acima representa a relação das palavras com a palavra acordo, sendo aquelas mais próximas do centro as mais relacionadas à palavra acordo. Assim, as palavras presente, amplo, mútuo, assinar, executar e celebrar são as mais frequentemente ligadas a acordo.

As primeiras três palavras mais frequentes (presente, amplo e mútuo), tratam, respectivamente, do acordo em questão, de que se fala no momento; amplo traz o sentido de firmar protocolos os mais abrangentes possíveis, a fim de abarcar toda a universidade em seus mais variados departamentos e setores dentro da iniciativa; e mútuo, e seu significado de reciprocidade, mutualidade, fator fundamental na formalização dos acordos internacionais, uma vez que os interesses bilaterais devem necessariamente ser levados em alta conta.

Já os verbos assinar, executar e celebrar estão diretamente relacionados à ação de formalizar o protocolo internacional entre as partes envolvidas.

Ainda na utilização dessa ferramenta, mas agora pelo ponto de vista das palavras semanticamente carregadas mais ocorridas, eliminadas da seleção preposições, pronomes, artigos, numerais, conjunções, conectivos, chegou-se à seguinte lista, constante da Tabela 4 a seguir.

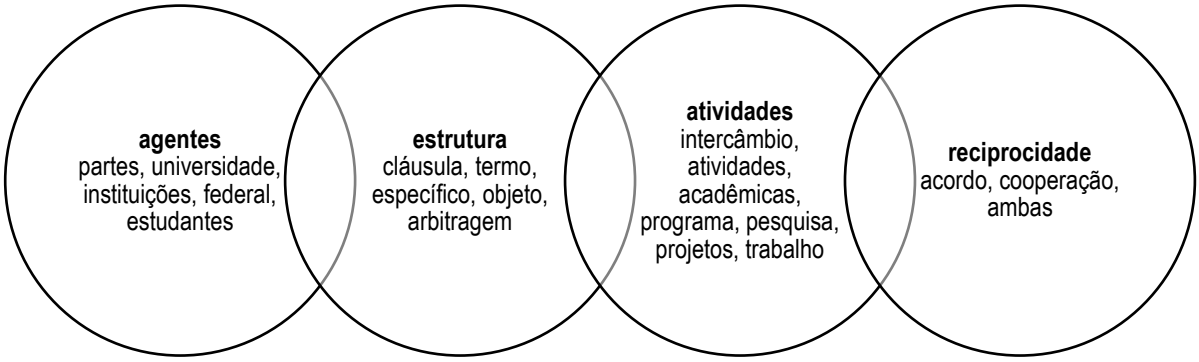
Tabela 4: Contagem geral da frequência de palavras nas minutas dos 20 processos selecionados

Palavras	Frequência
acordo	283
cooperação	190
cláusula	164
partes	147
universidade	111
intercâmbio	94
instituições	91
federal	90
ambas	80
atividades	68
termo	55
estudantes	51
específico	50
acadêmicas	46
programa	41
pesquisa	41
projetos	40
objeto	40
trabalho	39
arbitragem	38

Fonte: Elaborado pela autora com base na ferramenta *Sketch Engine*

Elaborada a lista, também eliminadas da seleção preposições, pronomes, artigos, numerais, conjunções, conectivos, bem como nomes de países e instituições, chegou-se ao resultado acima. Daí, separaram-se os itens da Tabela 4 em categorias semânticas, tal como descrito na Figura 11 a seguir:

Figura 10: Categorias semânticas e palavras mais frequentes nas minutas dos 20 processos selecionados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Daí, é possível concluir que tais categorias semânticas, bem como as palavras nelas contidas, representam o cerne de todo o conteúdo integral e principal que perpassa as minutas para formalização de acordos internacionais, sejam elas o modelo Ufes ou não.

Todas as instâncias elencadas e analisadas nessa fase do trabalho têm em si a importância de caracterizarem individualmente cada documento de cooperação internacional. Assim, sua disposição clara e organizada permite uma visualização do perfil dos acordos firmados dentro do recorte estabelecido, ou seja, o ano de 2018. A partir daí, é razoável estabelecer padrões que organizam os documentos e processos, uma vez que, anteriormente, um perfil possível foi verificado. Assim, passa-se agora à proposta de tais padrões de documentos e fluxos, pensados tendo em vista os acordos internacionais analisados.

4.3. PROPOSTA DE INSTRUÇÃO E FLUXO DO PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO PARA FORMALIZAÇÃO DE ACORDOS GERAIS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL

4.3.1. O ofício de abertura

O padrão ofício, atualizado em dezembro de 2018 pela última versão do Manual de Redação Oficial da República, passa desde então a figurar como expediente

administrativo não só para comunicações externas (como anteriormente), mas também para comunicações internas, objeto previamente do memorando, agora abolido (BRASIL, 2018, p. 27).

Portanto, sugere-se que o padrão ofício seja o documento de abertura de todos os processos técnico-administrativos, procedimento adotado na Divisão de Acordos de Cooperação da SRI/Ufes.

Veja-se, então, no Apêndice A, modelo de conteúdo recomendado, cujas informações são imprescindíveis e suficientes para a autuação do processo técnico-administrativo de acordos para cooperação acadêmica internacional.

Tal processo, atualmente, é inaugurado e concluído por instâncias administrativas, setores essencialmente técnicos dentro da Ufes, desde a SRI, estância técnica inicial; passando por áreas jurídico-legais, como a Procuradoria; técnicas, como a CECC; gerenciais e governamentais, como o gabinete do reitor.

4.3.2. A justificativa de interesse institucional

Como sua denominação já define, a justificativa de interesse institucional é o documento que garante a avaliação superior e a importância de um projeto, convênio, acordo, etc. para o benefício direta ou indiretamente estabelecido no âmbito da organização.

Está prevista na Resolução Nº 11/2015/CUn/Ufes para acordos e convênios que envolvam a necessidade das fundações de apoio. No entanto, por similaridade e praxe, a exigência do documento foi igualmente adotada para acordos sem repasse de recursos, como é o caso daqueles em questão neste estudo.

No caso da SRI/Ufes, tal documento passava pelo crivo do reitor até novembro de 2018. Então, em reunião colegiada entre esse, o diretor do Departamento de Contratos e Convênios – agora chamado Departamento de Projetos Institucionais – e

a secretária da SRI, convencionou-se que, por objetividade e por se tratarem de documentos livres de maiores obrigações formais, os acordos internacionais iniciados e geridos pela SRI passariam a ter suas justificativas assinadas pela secretária da SRI, como cargo designado pelo próprio reitor.

Nela, faz-se uma breve descrição do histórico das relações entre as instituições envolvidas, bem como suas intenções com o acordo proposto, geralmente baseadas nos objetivos propostos pela própria minuta. Veja-se o modelo proposto no Apêndice B.

4.3.3. A minuta

Em junho de 2017, existiam alguns registros de modelos de minuta utilizados para formalização de acordos gerais de cooperação internacional, todavia, não totalmente atualizados nem revisados periodicamente. Ao longo do trabalho, na medida em que a necessidade de atualizar e modificar o modelo de minuta usado na SRI foi se tornando importante, porém, tais mudanças foram sendo feitas, sempre com a aprovação da chefia do setor.

Atualmente, tem-se o modelo revisado e atualizado, nas versões em português, português-inglês, português-espanhol, português-francês, português-italiano, conforme documentos constantes dos Apêndices C a G.

A importância de se ter um modelo pré-estabelecido de minuta se dá, basicamente, por conta da possibilidade de acelerar o processo, uma vez que, com o modelo, as versões bilíngues (hoje disponíveis em português-inglês, português-espanhol, português-francês, português-italiano) já ficam preparadas para adaptação e preenchimento dos dados necessários.

Outro fato que corrobora a imensa valia do modelo é que seu conteúdo já traz as exigências básicas que, por experiência, sabe-se, serão avaliadas pelos

departamentos por onde tramitam o processo, principalmente a Procuradoria Federal, órgão responsável pela análise jurídica do documento.

Dessa maneira, o modelo de minuta para acordos gerais de cooperação internacional hoje utilizado na Ufes contém suas cláusulas-base. A Apresentação: traz as informações gerais das instituições envolvidas, tais como nome, endereço completo, país, representante legal, etc. bem como sua competência jurídica para celebrar acordos internacionais.

A cláusula 1, do objeto, trata das intenções estabelecidas no acordo, enumerando-se as possíveis áreas e atividades a serem desenvolvidas em seu âmbito. A cláusula 2, da implementação, define os aspectos gerais do acordo, prevendo que atividades específicas serão definidas em acordo específico, plano de trabalho ou convênio.

A cláusula 3, do financiamento, trata da independência financeira mantida entre as instituições. A cláusula 4, das exigências, prevê a necessidade de serem respeitadas as regras de cada país bem como da contratação de seguro internacional para os envolvidos em caso de viagem.

A cláusula 5, das taxas acadêmicas, isenta envolvidos em mobilidade do pagamento de taxas na instituição de destino, assegurando reciprocidade no sentido financeiro da relação de intercâmbio de estudantes, docentes, pesquisadores e técnicos. A cláusula 6, da vigência, define o limite máximo de cinco anos para a validade do documento de cooperação.

A cláusula 7, do termo aditivo, regula os usos possíveis para termos aditivos, em caso de renovação do acordo, de implementação de objetivos específicos, de inclusão de atividades, por exemplo. A cláusula 8, da coordenação, define os setores e professores interessados pelo acordo em cada instituição, listadas informações básicas e todos os contatos disponíveis, tais como nome completo, departamento, endereço de e-mail, telefone, sítio eletrônico, endereço completo, etc.

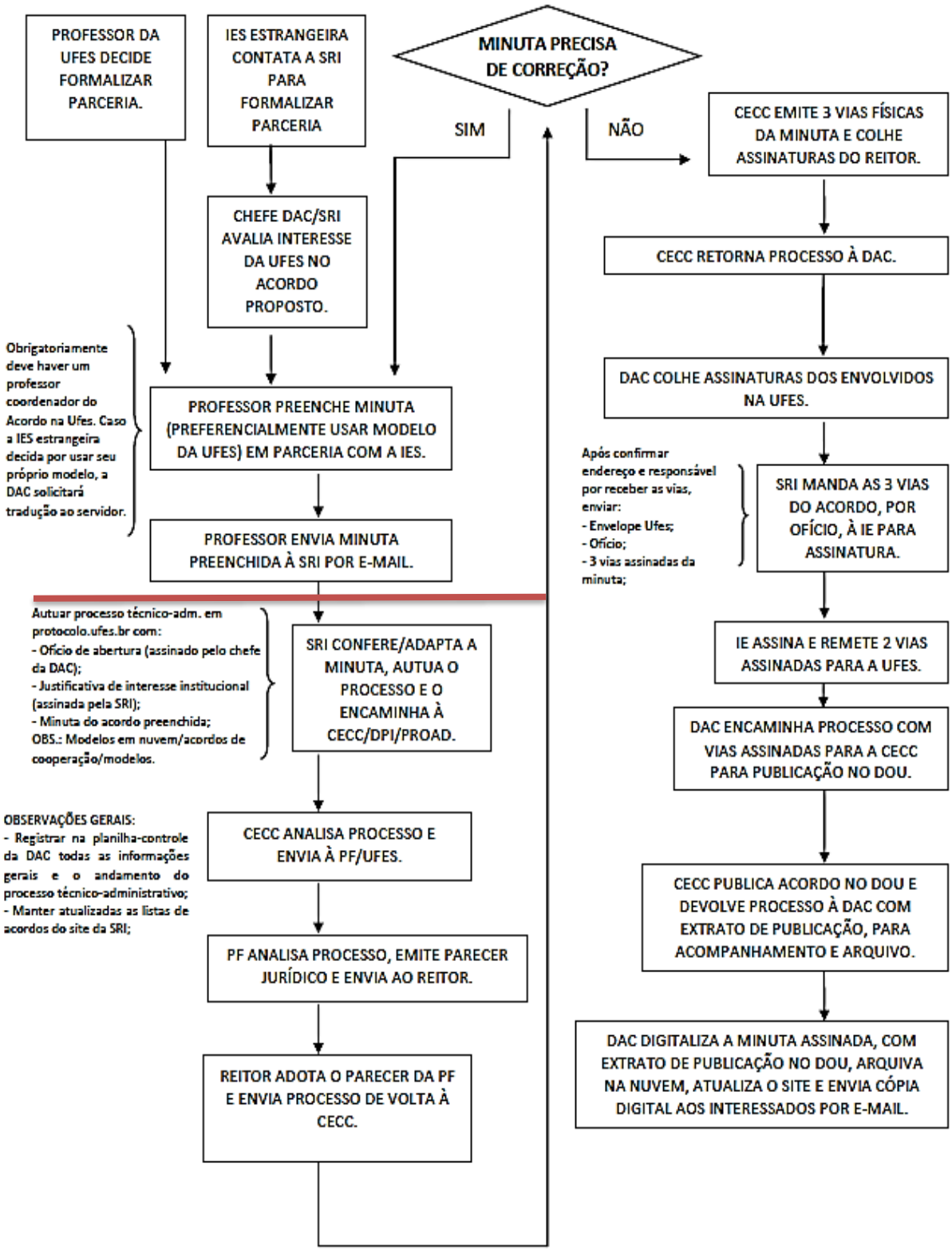
A cláusula 9, do cancelamento, prevê as possibilidades de cancelamento do acordo bem como os procedimentos a serem adotados nesse caso. A cláusula 10, da

arbitragem, define a composição de um possível comitê de arbitragem em caso de necessidade para resolução de controvérsias. Finalmente, a seção de assinaturas, em que firmam o acordo os respectivos reitores/presidentes, os coordenadores e os representantes de relações internacionais de cada instituição.

Tais seções dispõem sucintamente acerca das intenções gerais pretendidas no âmbito no acordo proposto, que poderão ser, posteriormente, especificadas e ajustadas de acordo com as atividades de cooperação efetivamente desenvolvidas.

4.3.4. O fluxo do processo técnico-administrativo

Figura 11: Fluxograma do processo de formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional – padrão 1.



Fonte: Elaborado pela autora.

Como representado na Figura 12 acima, o fluxo para formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional se inicia antes da autuação do processo técnico-administrativo no sistema de Protocolo da Ufes, o que, na Figura acontece a partir da barra horizontal. Toda a fase anterior, chamada de negociação, ocorres quando as cláusulas e condições da minuta a ser efetivamente adotada ainda estão em análise, segundo os interesses das instituições envolvidas.

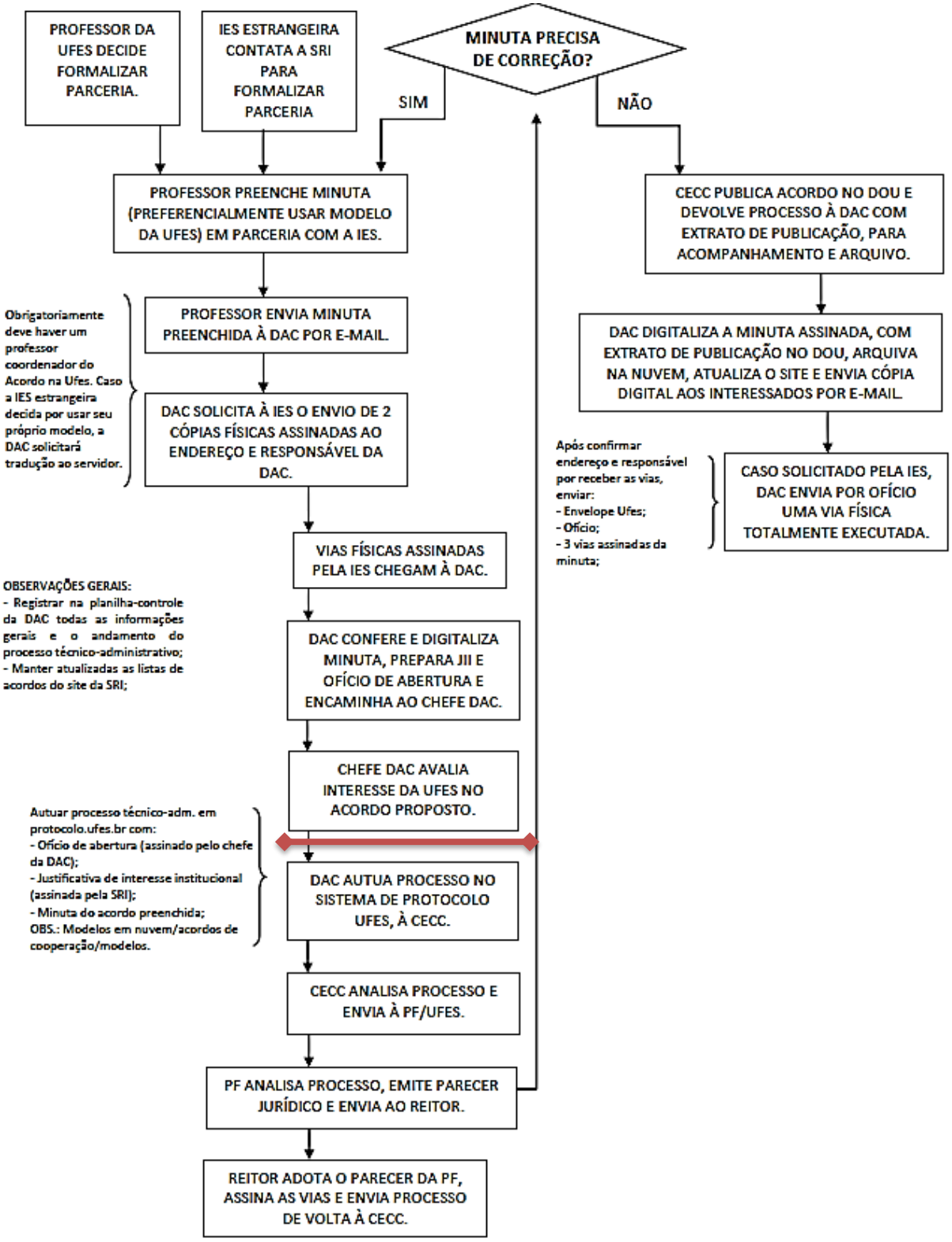
Nesse padrão 1 de fluxo, a emissão das vias físicas se dá a partir da Ufes, pela Coordenação de Elaboração de Contratos e Convênios (CECC, antigo DCC). Assim, as vias físicas já saem da Ufes assinadas por todos os interessados daqui e partem para o exterior para as devidas assinaturas da IES estrangeira.

No entanto, esse modelo costuma demandar mais tempo, tendo em vista a experiência acumulada nesses dois anos e meio, geralmente não por causa da Ufes, mas por causa da remessa internacional dos documentos via Correios e do retorno desses pela IES estrangeira.

É muito comum as vias físicas serem extraviadas ou, se chegarem à IES estrangeira, jamais retornarem, por motivos desconhecidos. Dentre muitas razões, a principal pode ser a ausência da necessidade de publicação oficial dos documentos nos países estrangeiros, ou seja, para a maioria deles, apenas as assinaturas por meio físico ou até digital são perfeitamente suficientes para atestar a conclusão bem-sucedida do acordo.

Outro importante fator, em tempos de escassez de recursos financeiros, é que, nesse modelo, a Ufes necessariamente vai gastar com remessa internacional dos Correios, correspondência bastante onerosa e pouco eficaz. Já no padrão 2, essa necessidade ocorre em muito menor número, por razões explicitadas a seguir, na Figura 13.

Figura 12: Fluxograma do processo de formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional – padrão 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Como no padrão anterior, a abertura do processo técnico-administrativo no sistema de protocolo da Ufes também não acontece desde o início do fluxo, mas somente a partir da barra horizontal indicada na Figura.

A partir desse padrão 2, pela prática de trabalho no setor, veem-se duas importantes melhorias. A primeira trata do tempo decorrido ao se usar o padrão 2, consideravelmente menor, em muitos casos, uma vez que a tramitação interna de documentos para aprovação nas IES estrangeiras parece ser semelhantemente menor e menos burocrático. A segunda tem relação com o gasto com remessa internacional dos Correios despendido pela Ufes, também consideravelmente menor, uma vez que as IES estrangeiras, geralmente, não exigem que lhes sejam remetida uma via totalmente executada porque somente a via digital encaminhada por e-mail já lhes é suficiente para fins de controle e arquivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: É O FIM

Tendo em vista todo o percurso estabelecido até então, chega-se, finalmente, à parte conclusiva desta pesquisa. Nesse momento, importa voltar o olhar alguns capítulos atrás, retornando-se à pergunta-problema do trabalho, agora a fim de respondê-la: qual é o modelo de processo e de documentos para acordos gerais para cooperação acadêmica internacional no âmbito de instituições públicas de ensino superior brasileiras?

Da mesma maneira, recapitule-se o objetivo geral sobre o qual se debruçou esta pesquisa, agora a fim de demonstrar tê-lo alcançado: apresentar análise e proposta técnico-administrativa para sistematização, organização e ordem de fluxo dos processos para formalização de acordos de cooperação acadêmica internacional em uma instituição de ensino superior brasileira, a Ufes.

Sem deixar de lado os objetivos específicos, gerados a partir daquele anterior: avaliar, por meio de roteiro de análise documental, quais são os fatores necessários para composição de um fluxo de processo técnico-administrativo e de seus modelos documentais; identificar documentos formais necessários e elaborar fluxo de processo técnico-administrativo, com seus modelos documentais, para formalização de acordos gerais de cooperação acadêmica internacional firmados na Ufes com vistas à sistematização, organização e ordem das informações e documentos relacionados; elaborar e apresentar como produto técnico deste trabalho um modelo documental e processual para formalização de acordos para cooperação acadêmica internacional para a Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal do Espírito Santo.

Assim, com a pergunta-problema e os objetivos em mente, as hipóteses inicialmente geradas no ponto 2.5. foram verificadas por meio de seleção, análise e avaliação de 20 processos técnico-administrativos para formalização de acordos internacionais na Ufes. Foram elas:

a. O fluxo do processo técnico-administrativo para formalização de acordos internacionais, acompanhado dos padrões documentais necessários pode agilizar o procedimento;
b. Os acordos que utilizaram modelo pré-estabelecido pela Ufes possivelmente tramitaram e foram concluídos em menor tempo;
c. Os acordos que demandaram uso de modelo da IES estrangeira possivelmente tramitaram e foram concluídos em maior tempo;
d. A dedicação de pelo menos um servidor técnico-administrativo aos acordos internacionais pode resultar em menor tempo para a conclusão do processo;
e. A remessa dos documentos físicos por correspondência internacional dos Correios possivelmente atrasa a conclusão do processo.

Na direção, portanto, de possíveis respostas à pergunta-problema, aos objetivos e às hipóteses estabelecidas; diante de todo o trabalho empreendido de reflexão teórica acerca dos temas basilares acordos internacionais, internacionalização do ensino superior, cooperação acadêmica internacional e processo técnico-administrativo; bem como frente a toda a análise documental levada a cabo, algumas conclusões seguras e relevantes podem ser extraídas aqui para proveito, crescimento e desenvolvimento do setor observado.

Inicie-se pelas hipóteses. A hipótese a (O fluxo do processo técnico-administrativo para formalização de acordos internacionais, acompanhado dos padrões documentais necessários agiliza o procedimento.) pode ser comprovada na medida em que o único processo da seleção aberto anteriormente à chegada de um servidor técnico-administrativo dedicado exclusivamente à Divisão de Acordos de Cooperação foi também o mais longo, com um total de 100 folhas, e o mais demorado, alcançando o total de 712 dias decorridos da data de sua abertura à data de sua publicação.

Tal dado pode ser atribuído ao simples fato de que, na ausência de um servidor dedicado à DAC, o aperfeiçoamento do fluxo das atividades não acontece, uma vez que os outros estão ocupados com suas atribuições próprias das outras divisões, o padrão de documentos necessários também não é mantido porque a DAC tem suas atividades salpicadas nas mãos dos servidores das outras divisões, naturalmente preocupados com suas atividades primordiais.

A possível comprovação da hipótese a, aponta também na direção da comprovação da hipótese d (A dedicação de pelo menos um servidor técnico-administrativo aos acordos internacionais resulta em menor tempo para a conclusão do processo). Em não havendo pelo menos um servidor técnico-administrativo em educação debruçado sobre o gerenciamento dos acordos, não haverá aperfeiçoamento do fluxo de trabalho porque os padrões dificilmente serão seguidos, o que aumenta a possibilidade de falhas devido à falta de referências. Todo esse ciclo de não há um padrão por não haver um servidor responsável; em não havendo padrão, provavelmente haverá falhas; falhas atrasam o processo; vai se repetindo, intensificando a morosidade da questão.

Ainda sobre a hipótese a, mas agora sendo analisada em conjunto com a hipótese b (Os acordos que utilizaram a minuta-modelo pré-estabelecida pela Ufes tramitaram e foram concluídos em menor tempo.), pôde-se observar que, quanto ao uso do modelo de minuta pré-estabelecido pela DAC/SRI são duas as questões principais, necessariamente relacionadas ao tempo de finalização do processo. A primeira é a tradução. Quando proveniente de IES estrangeira cuja língua não é o português, é necessário traduzir o modelo, por exigência da PF/Ufes (por não analisar documentos em língua estrangeira), o que possivelmente demanda mais tempo do que apenas adaptar pequenas modificações que podem ser feitas no modelo Ufes.

A segunda questão acerca das hipóteses a e b é a aprovação mais rápida pela PF/Ufes, na medida em que, no modelo DAC/SRI, as cláusulas básicas já são previamente reconhecidas pelo setor bem como suas exigências mínimas já sabidas estão claramente contempladas. Fica, portanto, apontada uma possível comprovação também da hipótese b, o que, consequentemente, parece comprovar a hipótese c, por serem complementares.

Ao se refletir concomitantemente acerca das hipóteses a, b, d, o principal problema da ausência de padronização é a dependência gerada do setor sobre o servidor técnico-administrativo responsável pelo processo para que sua continuidade efetiva ocorra sem grandes intercorrências. Com a exposição da padronização tanto do fluxo quanto dos documentos a serem incluídos pela DAC no momento da abertura do

processo no sistema de Protocolo da Ufes, tal dependência tende a diminuir em caso, por exemplo, de licença, afastamento, mudança de cargo, etc.

Portanto, a possibilidade de confirmação da hipótese d guarda relação com a já comentada hipótese a. Se, por um lado, dispor de um servidor técnico-administrativo em educação dedicado exclusivamente à DAC/SRI traz celeridade e empenho mais atento aos processos, por outro, o conhecimento pode ficar concentrado apenas em tal pessoa, privando-se os colegas do conhecimento básico necessário para o andamento da Divisão em caso das já mencionadas licenças, afastamentos, mudança de cargo, etc.

É para evitar tal questão que se construiu este trabalho. Diante de falhas e lacunas de informações, agrupadas sem muito critério, quando de sua chegada ao setor, a pesquisadora foi, ao longo desses dois anos e meio, reunindo e aprimorando os conhecimentos outrora dispersos da Divisão em planos e documentos organizados, ordenados a que todos possam ter acesso. De forma a sistematizar as informações do setor para que, em caso de ausência, licença, mudança de setor, etc. os dados e procedimentos estabelecidos não fiquem restritos ao conhecimento daquele servidor técnico-administrativo.

Assim, com a sistematização de procedimentos e documentos a que se pretendeu esta pesquisa, procura-se evitar tal situação em momentos futuros do setor, independentemente da presença ou não da pesquisadora, a fim de que todo o conhecimento administrativo acumulado não fique restrito a apenas uma pessoa, mas disponível a todos os interessados de maneira organizada e ordenada. Afinal, os processos precisam ser inteligíveis para todos, de maneira a garantir a continuidade do trabalho, independentemente das pessoas que passam pelo setor.

Já a respeito da remessa de correspondência internacional pelos Correios, cerne da hipótese e, questões como a falta de controle da DAC/SRI sobre os documentos é um grande fator complicador, já que a única informação que se tem dos documentos postados é o código de rastreio nacional, insuficiente para o devido acompanhamento do envelope. Fica comentada a hipótese e na medida em que quanto menor o controle da DAC sobre os documentos envolvidos em seus processos, maiores são as chances

de o processo se perder pelo caminho e daí o acordo possivelmente não ser jamais finalizado.

Para além disso, a questão financeira da remessa de vias físicas pelos Correios também é de se considerar, principalmente em tempos, como estes, de escassez no orçamento institucional.

Finalmente, tendo em vista os objetivos estabelecidos, a análise de 20 processos técnico-administrativos para formalização de acordos gerais para cooperação acadêmica internacional possibilitou rica coleta de informações, que foram aqui examinadas exaustivamente. Ficou registrado o fluxo para o processo, de maneira a apontar para a ordenação e a organização do passo a passo do procedimento, antes disperso e concentrado no conhecimento de apenas um servidor e sua experiência diária.

Assim, para resposta à pergunta-problema fica disponível o produto técnico final deste trabalho que consiste n compilação das sugestões de modelos documentais para a abertura e instrução do processo técnico-administrativo: o ofício de abertura, a justificativa de interesse institucional e a minuta do acordo, também em suas versões em português, e as bilíngues, em português-inglês, português-espanhol, português-francês, português-italiano. Por fim, salienta-se que todos os processos técnico-administrativos analisados e as fontes internas de consulta e estudo deste trabalho estão disponíveis para verificação na SRI/Ufes.

Como apontamento para trabalhos futuros, tem-se a possibilidade de uma avaliação mais abrangente dos modelos processuais e documentais nacional e internacionalmente, bem como de suas variações; também a avaliação da aplicação do produto técnico desenvolvido neste trabalho é uma oportunidade de continuidade da pesquisa.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA SAGRADA. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008.

ALTBACH, P.G. Globalization and Forces for Change in Higher Education. **International Higher Education**. Chestnut Hill, EUA. Number 50, Winter 2007.

ALTBACH, P.G. Perspectives on International Higher Education. **Change: The Magazine of Higher Learning**. 34:3, 29-31. 2002.

ALTBACH, P.G.; KNIGHT, J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. **Journal of Studies in International Education**. Vol. 11 No. 3/4, Fall/Winter 2007.

BORGES, Fabrício Quadros. A Evolução Da Administração No Ambiente Da Globalização. **Adcontar**. Belém, v. 2, Nº 1, p. 7-10, maio 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-graduação – PNPG 2011-2020.** Brasília, DF: Capes, 2010. Vol. 1.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Agência Brasileira de Cooperação. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral.** Ministério das Relações Exteriores, 4ª ed., Brasília, Agência Brasileira de Cooperação, 2014.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Atos Internacionais.** Disponível em <https://concordia.itamaraty.gov.br/atos-internacionais>. Acesso em 20 de out. de 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República** / Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. – 3. ed., rev., atual. e ampl. – Brasília: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 8.159**, de 8 de jan. de 1991.

BRITES PEREIRA, L. Portugal e a Globalização: um Destino Histórico? Disponível em: <core.ac.uk/download/pdf/6776138.pdf>. Acesso em: 03 de jun. de 2019.

CAMÕES, Luís Vaz de. **Os Lusíadas**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

CANTO, I. O Brasil e a evolução da colaboração científica internacional. In: SARAIVA, J.F.S.; CERVO, A.L. (Orgs.) **O crescimento das Relações Internacionais no Brasil**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais (IBRI), 2005.

CASTRO, Thales. **Teoria das relações internacionais**. Brasília: Funag, 2012.

CHAN, W.W.Y. International Cooperation in Higher Education: Theory and Practice. **Journal of Studies in International Education**. Vol. 8 No. 1, Spring 2004, pp. 32-55.

CUNHA, M.I. Qualidade da educação superior e a tensão entre democratização e internacionalização na universidade brasileira. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 817-832, nov. 2017.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA MICHAELIS. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=7mmyD>, acesso em 19 de out. de 2019.

DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO: ETIMOLOGIA E ORIGEM DAS PALAVRAS. Disponível em <https://www.dicionarioetimologico.com.br/metodo/>, acesso em 08 de jul. de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOVERNO FEDERAL, Itamaraty. **Tratados Internacionais**. Disponível em: <www.itamaraty.gov.br/pt-BR/perguntas-frequentes-artigos/19365-tratados-internacionais>. Acesso em: 03 de jun. de 2019.

HATAKENAKA, S. New Developments in International Research Collaboration. **International Higher Education**. Chestnut Hill, EUA. Number 50, Winter 2007.

KNIGHT, Jane. An internationalization model: responding to new realities and challenges. In: DE WIT, H. et al (Orgs.) **Higher Education in Latin America: the international dimension** (pp.1-38). Washington D.C.: World Bank, 2005.

KNIGHT, Jane. Five Truths about Internationalization. **International Higher Education**. Number 69, Fall 2012.

KNIGHT, Jane. Updating the Definition of Internationalization. **International Higher Education**. Chestnut Hill, EUA. Number 33, Fall 2003.

LAKATOS, E., & MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

LAUS, S. P. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Salvador, Bahia.

LAUS, S. P. Alguns desafios postos pelo processo de internacionalização da educação superior no Brasil. In: **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 08 a 10 de dez. de 2004.

LOBO, Alex Sander Miranda; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. O uso das TICs como ferramenta de ensino-aprendizagem no Ensino Superior. **Caderno de Geografia**. V. 25, n. 44, 2015.

LOUBACK, Rita de Cássia Barbosa. **A cooperação acadêmica internacional sob a ótica dos gestores.** Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais. Belo Horizonte, 2016.

MOROSINI, M.C. Internacionalização na Produção de Conhecimento em IES Brasileiras: Cooperação Internacional Tradicional e Cooperação Internacional Horizontal. **Educação em Revista**. N.01. Belo Horizonte, 2011.

MÜCKENBERGER, E. *et al*. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**. v. 23, n. 3, p. 637-651. São Paulo, jul./set. 2013.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender [recurso eletrônico].** Porto Alegre. Bookman, 2009.

PRODANOV, C.; FREITAS, C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRUDENCIATTO, M.; AZEVEDO, M.A.R. Internacionalização do ensino superior: (In)Compreensões teóricas e limites para sua transformação. In: **XVII Colóquio Internacional De Gestão Universitária**. Mar del Plata, Argentina, 2017.

RAMOS, M.Y. Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 44, 2018.

SILVA, Darly Henriques Da. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**. 50 (1): 5-28, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
SILVA, Terezinha Elisabeth da; TOMAÉL, Maria Inês. Editorial: A gestão da informação nas organizações. In: **Info e Info**, Londrina, v. 12, n. 2, jul./dez. 2007.

TRINDADE, A. A. C. **Princípios do Direito Internacional Contemporâneo**. Brasília: FUNAG, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, Secretaria de Relações Internacionais. **Relatório de Gestão**. Vitória, 2018.

VIEIRA, Ana Paula. Implantação do projeto Ufes Digital começa no dia 2 de janeiro de 2018. **Sítio institucional Ufes**. Disponível em <http://www.ufes.br/conteudo/implantação-do-projeto-ufes-digital-começa-no-dia-2-de-janeiro-de-2018>. Acesso em 19 de out. de 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Nome: Raquel Soprani dos Santos Paiva

Título da dissertação: Acordos para cooperação acadêmica internacional: análise e proposta técnico-administrativa em uma instituição pública de ensino superior

Orientador: Dirce Nazaré de Andrade Ferreira

Data de Defesa: 04/12/2019

Vínculo de trabalho: Universidade Federal do Espírito Santo

Telefone: (27) 3145 9205 **E-mail:** raquel.s.paiva@ufes.br

Entrega do produto técnico-tecnológico: Secretaria de Relações Internacionais – Universidade Federal do Espírito Santo

Local: Reitoria Universitária

INDICE

1. TERMO DE RECEBIMENTO 3
2. TERMO DE ENTREGA 4
3. FLUXO TIPO 1 5
4. FLUXO TIPO 2 6
5. MODELO DE OFÍCIO 7
6. MODELO DE JUSTIFICATIVA DE INTERESSE INSTITUCIONAL 8
7. MODELO DE MINUTA PORTUGUÊS 9
8. MODELO DE MINUTA PORTUGUÊS-INGLÊS 12
9. MODELO DE MINUTA PORTUGUÊS-ESPANHOL 16
10. MODELO DE MINUTA PORTUGUÊS-FRANCÊS 20
11. MODELO DE MINUTA PORTUGUÊS-ITALIANO 24

1. TERMO DE RECEBIMENTO

A Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal do Espírito Santo, por meio de sua Secretária de Relações Internacionais, atesta o recebimento do produto técnico-tecnológico resultante da dissertação da discente Raquel Soprani dos Santos Paiva, cujo título foi:

ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL:
ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Vitória, 10 de dezembro de 2019

Carimbo e assinatura

2. TERMO DE ENTREGA

Vitória, 10 de dezembro de 2019

À Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Ufes
Profª Drª Taciana de Lemos Dias

Assunto: Entrega de produto técnico-tecnológico

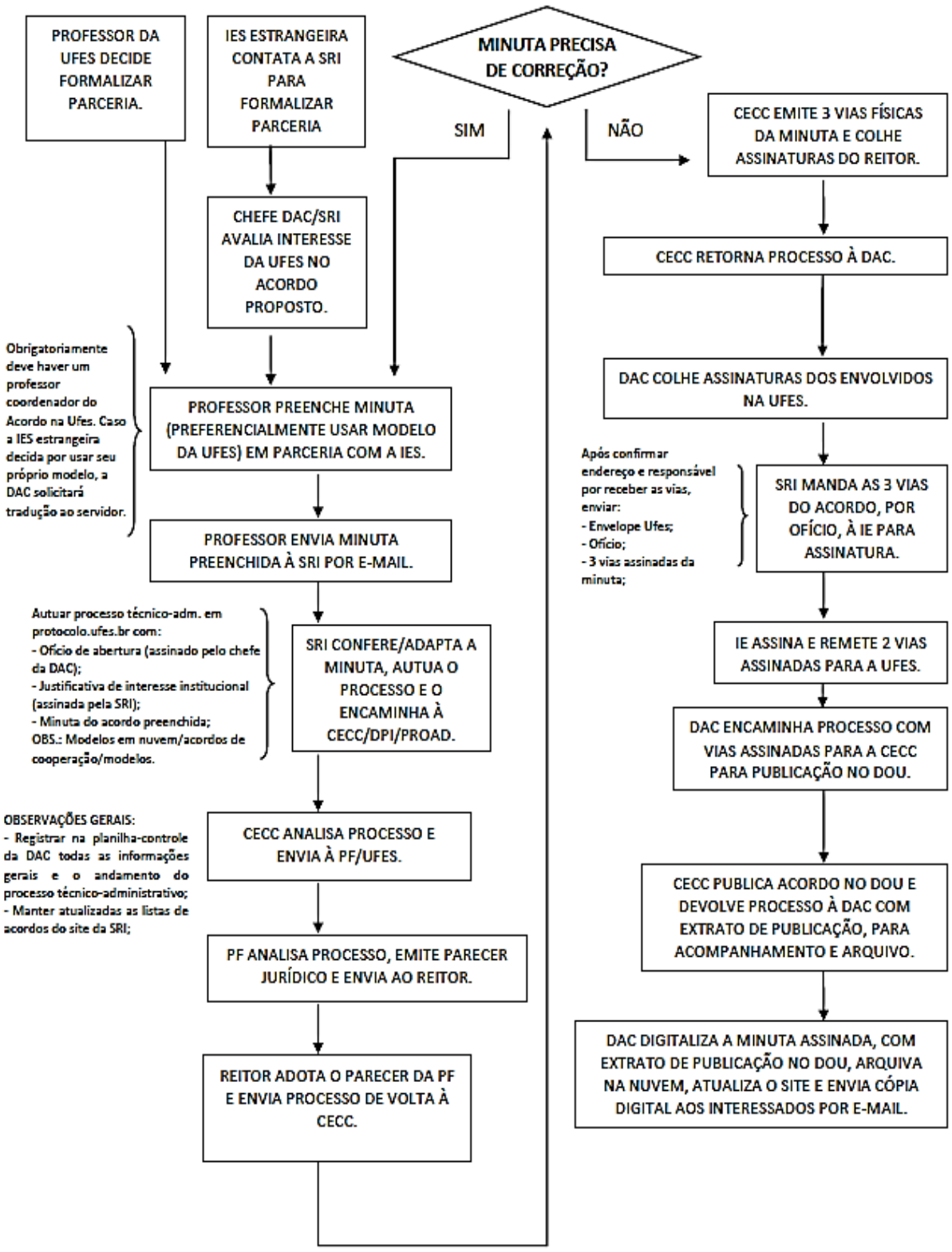
Sr.ª Coordenadora,
Tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo, após a obtenção do título de mestre, encaminho o produto técnico-tecnológico resultante da minha dissertação, desenvolvida sob a orientação da Profª Drª Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, intitulada:

ACORDOS PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL:
ANÁLISE E PROPOSTA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

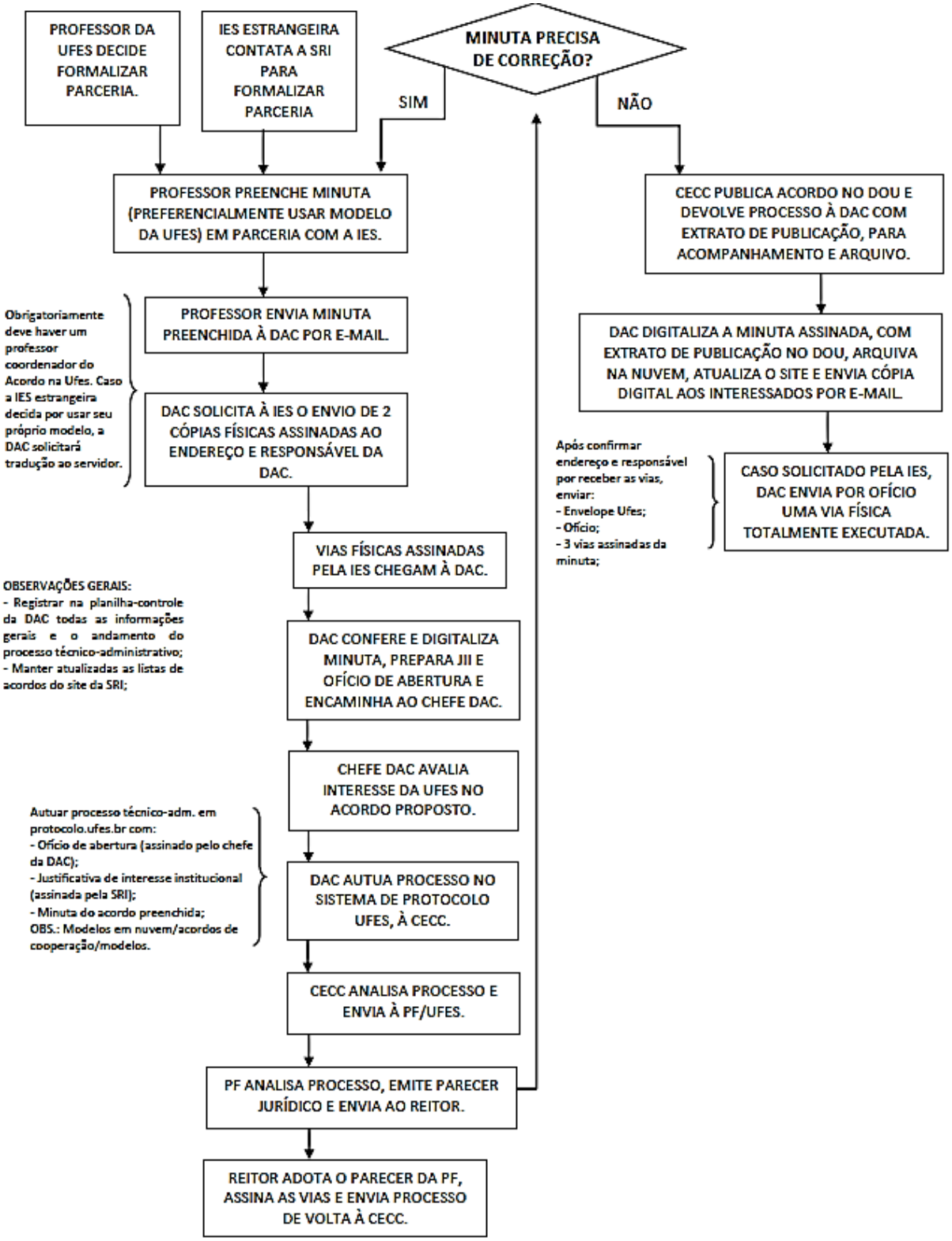
Atenciosamente,

Raquel Soprani dos Santos Paiva

3. FLUXO TIPO 1



4. FLUXO TIPO 2



5. MODELO DE OFÍCIO PARA ABERTURA DO PROCESSO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

OFÍCIO Nº 172/2019/SRI/UFES

Vitória, 26 de setembro de 2019.

Coordenação de Elaboração de Contratos e Convênios
Diretoria de Projetos Institucionais
Pró-reitoria de Administração
Universidade Federal do Espírito Santo
Av. Fernando Ferrari 514, Goiabeiras
Vitória-ES, Brasil. CEP 29075-910

Assunto: Acordo para Cooperação Acadêmica Internacional entre Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil) & *Université du Québec à Trois-Rivières – UQTR* (Canadá)

Prezado(a),

Envia-se processo para abertura de Acordo para Cooperação Acadêmica Internacional entre Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil) & *Université du Québec à Trois-Rivières – UQTR* (Canadá), como solicitado pela Prof.ª XXXXXXXXXXXXXX, Departamento de Engenharia de Produção/CT/Ufes.

Em tempo, informe-se que, em reunião em novembro de 2018 com o Diretor do DCC e por autorização do Procurador e do Gabinete da reitoria, a Secretária de Relações Internacionais passa a assinar a Justificativa de Interesse Institucional de acordos de cooperação/protocolos de intenções internacionais abertos pela SRI/Ufes. Para análise e encaminhamentos.

XXXXXXXXXXXXXXX
Chefe da Divisão de Acordos de Cooperação

6. MODELO DE JUSTIFICATIVA DE INTERESSE INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

JUSTIFICATIVA DE INTERESSE INSTITUCIONAL

Ressalta-se a importância da assinatura deste Acordo para Cooperação Acadêmica Internacional entre UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) & *UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES* (CANADÁ) pelas razões a seguir expostas:

CONSIDERANDO o interesse mútuo das partes de estabelecer e desenvolver laços de cooperação científica no domínio da pesquisa e da mobilidade estudantil, na área da gestão e do *management*;

CONSIDERANDO a vontade das partes de se munir dum acordo de cooperação científica e mobilidade no desempenho de ações como:

1. Estabelecer um programa de intercâmbio de estudantes;
2. Pesquisar em comum as subvenções e a realizar projetos conjuntos de pesquisa e ensino;
3. Trocar resultados de pesquisa com relação aos programas de pesquisa realizados em virtude do presente acordo;
4. Favorecer e organizar o intercâmbio de professores e de pesquisadores que participam das atividades de ensino ou de pesquisa no domínio que constituem o objeto do presente acordo;
5. Organizar todo tipo de colaboração que poderia ser útil para a realização dos objetivos do presente acordo.

Entende-se que a assinatura deste Acordo dará suporte à cooperação internacional, possibilitando, acima de tudo, a integração e o desenvolvimento da comunidade universitária.

XXXXXXXXXXXXXXXX
Secretário(a) de Relações Internacionais

7. MODELO DE MINUTA VERSÃO PORTUGUÊS

LOGO IES ESTRANGEIRA

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA ENTRE
A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL)
E A (NOME COMPLETO OFICIAL DA INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS)

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) e o(a) ... (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS), o qual visa à cooperação acadêmica entre as partes.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquia educacional em regime especial, situada à Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, *Campus* Universitário de Goiabeiras, Vitória/Espírito Santo, CEP 29075-910, inscrita no CNPJ-MF sob o n.º 32.479.123/0001-43, neste ato representada pelo seu Magnífico Reitor, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileiro, casado, credenciado por Decreto da Exm.ª Sr.ª Presidenta da República, publicado no Diário Oficial da União de 14 de março de 2016.

E o(a) ... (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), situada no(a) ... (endereço completo), neste ato representado(a) por seu(sua) Reitor(a) (ou Presidente, ou Vice-Chancellor, ou outro cargo que couber), ... (nome completo do dirigente da parte estrangeira).

No interesse de ambas as Instituições e cientes de que a cooperação ora avençada promoverá o desenvolvimento de pesquisas e outras atividades acadêmicas e culturais, resolvem celebrar o seguinte Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica:

CLÁUSULA 1 – DO OBJETO

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, doravante denominada Ufes, e o(a) ... (nome completo da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), doravante denominado(a) ... (sigla), concordam em promover a cooperação acadêmica entre ambas as instituições, em áreas de mútuo interesse, por meio de:

1. Intercâmbio de docentes e pesquisadores;
2. Elaboração conjunta de projetos de pesquisa;
3. Organização conjunta de eventos científicos e culturais;
4. Intercâmbio de informações e publicações acadêmicas;
5. Intercâmbio de estudantes;
6. Intercâmbio de membros da equipe técnico-administrativa;
7. Cursos e disciplinas compartilhados.

CLÁUSULA 2 – DA IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação de cada caso específico de cooperação, ambas as instituições deverão preparar um programa de trabalho relativo às formas, aos meios e às responsabilidades, que será objeto de um Acordo Específico, a ser firmado entre as partes interessadas.

CLÁUSULA 3 – DO FINANCIAMENTO

Não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, cabendo a cada um o custeio das despesas inerentes ao cumprimento de suas obrigações, consoante à cláusula 1.

Parágrafo único: os projetos a serem executados em decorrência deste instrumento, e que importarem em aplicação de recursos financeiros, deverão ser objeto de outro instrumento específico, fazendo constar o valor do repasse nos respectivos Planos de Trabalho.

CLÁUSULA 4 – DAS EXIGÊNCIAS

Os docentes, pesquisadores e estudantes participantes dos programas de cooperação, nos termos deste Protocolo, seguirão as exigências de imigração do país da instituição receptora e deverão contratar seguro internacional de cobertura médico-hospitalar para o período de sua permanência no exterior.

CLÁUSULA 5 – DAS TAXAS ACADÊMICAS

Os estudantes envolvidos em intercâmbios deverão pagar as taxas acadêmicas, quando existentes, em sua Instituição de origem.

CLÁUSULA 6 – DA VIGÊNCIA

Este Protocolo de Intenções vigorará a partir da data de sua assinatura por um período de 5 (cinco) anos, podendo ser prorrogado por aceite das partes, mediante Termo Aditivo. Findo tal prazo, poderá ser reeditado com a concordância de ambas as Instituições, mediante o estabelecimento de um novo Protocolo de Intenções ou por meio de um Acordo específico.

CLÁUSULA 7 – DO TERMO ADITIVO

Quaisquer modificações nos termos deste Protocolo de Intenções deverão ser efetuadas por meio de Termo Aditivo, devidamente acordado entre as partes signatárias.

CLÁUSULA 8 – DA COORDENAÇÃO

Para constituir a coordenação do presente Protocolo de Intenções é indicado:

- Pela Ufes, o(a) ... (nome completo, cargo, e-mail e telefone do coordenador pela Ufes);
- Secretaria de Relações Internacionais – Coordenação de Acordos de Cooperação
  Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046
  +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br http://www.internacional.ufes.br

E pelo(a) ... (INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), é indicado:

- O(a) ... (nome completo, cargo, e-mail e telefone do coordenador pela parte estrangeira).
- (Dados completos do Escritório Internacional da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) Nome completo, endereço completo, telefone, e-mail, página web.

CLÁUSULA 9 – DA DENÚNCIA

O presente Protocolo de Intenções poderá ser denunciado a qualquer momento, por qualquer das partes, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias. Ficará assegurada a conclusão de quaisquer atividades em andamento, bem como de todos os trabalhos acadêmicos, sem prejuízo de nenhuma das instituições envolvidas.

Caso haja pendências, as partes definirão, mediante Termo de Encerramento do Protocolo de Intenções, as responsabilidades pela conclusão de cada um dos programas de trabalho envolvidos, respeitadas as atividades em andamento, as quais serão cumpridas antes de se efetivar o encerramento, assim como quaisquer outras responsabilidades ou obrigações cabíveis.

CLÁUSULA 10 – DA ARBITRAGEM E FORO

Questões que porventura surjam durante a vigência deste Protocolo de Intenções que não possam ser dirimidas amigavelmente serão decididas por um Conselho de Arbitragem, composto por 3 (três) membros: 2 (dois) eleitos por cada instituição separadamente e 1 (um) por aceite mútuo das partícipes.

Este Protocolo de Intenções fica editado e emitido em duas (2) vias em língua portuguesa de igual teor e forma para um mesmo fim e efeito.

Pela Universidade Federal do Espírito Santo:	Pela (INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA):
REINALDO CENTODUCATTE Reitor	... (NOME COMPLETO) Reitor/Presidente/Chanceler
... (NOME COMPLETO) Coordenador deste Protocolo de Intenções	... (NOME COMPLETO) Coordenador deste Protocolo de Intenções
PATRÍCIA ALCÂNTARA CARDOSO Secretária de Relações Internacionais	(NOME COMPLETO) Relações Internacionais
Vitória/ES, _____.	(cidade/data), _____.

8. MODELO DE MINUTA VERSÃO PORTUGUÊS-INGLÊS

LOGO IES ESTRANGEIRA

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) E A (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS)

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING FOR ACADEMIC COOPERATION BETWEEN FEDERAL UNIVERSITY OF ESPÍRITO SANTO (BRAZIL) AND (full and official name of the FOREIGN INSTITUTION) (… Country)

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) e o(a) ... (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS), o qual visa à cooperação acadêmica entre as partes.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquia educacional em regime especial, situada à Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil, CEP 29075-910, inscrita no CNPJ-MF sob o n.º 32.479.123/0001-43, neste ato representada pelo seu Magnífico Reitor, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileiro, casado, credenciado por Decreto da Exm.ª Sr.ª Presidenta da República, publicado no Diário Oficial da União de 14 de março de 2016.

E o(a) **...** (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), situada no(a) ... (endereço completo da Instituição Estrangeira), neste ato representado(a) por seu(sua) Reitor(a) (ou Presidente, ou Vice-Chancellor, ou outro cargo que couber), ... (nome completo do dirigente da parte estrangeira).

Baseadas no entendimento comum de que a cooperação entre ambas as instituições promoverá o desenvolvimento de pesquisas e outras atividades acadêmicas e culturais, resolvem celebrar este Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica, que será regido pelos seguintes termos e condições:

CLÁUSULA 1 – DO OBJETO

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, doravante denominada Ufes, e o(a) (nome

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING FOR ACADEMIC COOPERATION by and between UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (Brazil) and … (full and official name of the FOREIGN INSTITUTION) (… Country), which aims at promoting academic cooperation between the parties.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, federal and public institution of higher education, located at Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brazil, CEP 29075-910, federal identification number CNPJ-MF 32.479.123/0001-43, herein represented by its Rector, Prof. PhD. Reinaldo Centoducatte, Brazilian, married, nominated by the President of the Republic in the Brazilian Official Gazette of March 14th, 2016.

And … (full and official name of the FOREIGN INSTITUTION), located at ... (full address of the Foreign Institution), herein represented by its President/Rector/Chancellor, ... (full name of the Dean/Vice-Rector of the Foreign Institution).

Based on the shared understanding that cooperation between both institutions will further research and other academic and cultural activities, do hereby resolve to execute this Memorandum of Understanding for Academic Cooperation, which shall be governed by the following terms and conditions:

SECTION 1 – PURPOSE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, from now on called Ufes, and … (full and official name of

completo da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), doravante denominado(a) (sigla da INSTITUIÇÃO DE ENSINO), concordam em promover a cooperação acadêmica entre ambas as instituições, em áreas de mútuo interesse, por meio de:

1. Intercâmbio de docentes e pesquisadores;
2. Elaboração conjunta de projetos de pesquisa;
3. Organização conjunta de eventos científicos e culturais;
4. Intercâmbio de informações e publicações acadêmicas;
5. Intercâmbio de estudantes;
6. Intercâmbio de membros da equipe técnico-administrativa;
7. Cursos e disciplinas compartilhados.

CLÁUSULA 2 – DA IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação de cada caso específico de cooperação, ambas as instituições deverão preparar um programa de trabalho relativo às formas, aos meios e às responsabilidades, que será objeto de um Convênio Específico, a ser firmado entre as partes interessadas.

CLÁUSULA 3 – DO FINANCIAMENTO

Não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, ou seja, cabe a cada um o custeio das despesas inerentes ao cumprimento de suas obrigações, consoante à cláusula 1.

Parágrafo único: os projetos a serem executados em decorrência deste instrumento, e que importarem em aplicação de recursos financeiros, deverão ser objeto de outro instrumento específico, fazendo constar o valor do repasse nos respectivos Planos de Trabalho.

CLÁUSULA 4 – DAS EXIGÊNCIAS

Os docentes, pesquisadores e estudantes participantes dos programas de cooperação, nos termos deste Protocolo, seguirão as exigências de imigração do país da instituição receptora, e deverão contratar um seguro internacional de cobertura médico-hospitalar para a sua permanência no exterior.

CLÁUSULA 5 – DAS TAXAS ACADÊMICAS

Os estudantes envolvidos em intercâmbios deverão pagar as taxas acadêmicas, quando existentes, em sua instituição de origem.

CLÁUSULA 6 – DA VIGÊNCIA

Este Protocolo de Intenções vigorará a partir da data de sua assinatura por um período de cinco (5) anos, podendo ser prorrogado por aceite das partes, mediante Termo Aditivo. Findo tal prazo,

the FOREIGN INSTITUTION), from now on called … (acronym of the FOREIGN INITTUTION) agree to promote academic cooperation between both institutions, in the areas of … (describe only the mutual areas of knowledge of the Schools), by means of:

1. Exchange of teaching staff and researchers;
2. Joint development of research projects;
3. Joint organization of scientific and cultural events;
4. Interchange of information and of academic publications;
5. Exchange of students;
6. Exchange of members of their technical and administrative staffs;
7. Shared courses and subjects.

SECTION 2 – IMPLEMENTATION

For the purpose of implementing each specific cooperation activity, both institutions shall prepare a work program describing the forms, the means and the respective responsibilities, which shall thereupon be the object of a Specific Agreement, to be executed by the concerned parties.

SECTION 3 – FUNDING

There will be no transfer of financial resources between the parties, that is, each one will be responsible for the expenses related to the fulfillment of its obligations according to section 1.

Sole paragraph: the projects to be executed according to this agreement which require the use of financial resources should be subject to another specific agreement, where the amount of the resources will be described in the Working Plan.

SECTION 4 – REQUIREMENTS

The scholars and students taking part in the cooperation programs under this MoU shall comply with the immigration requirements of the country of the host university, and shall contract an international medical and hospital insurance covering the stay abroad.

SECTION 5 – ACADEMIC FEES

The exchange students involved in exchange programs shall pay such academic fees, if any, at their home institution.

SECTION 6 – EFFECTIVE TERM

This MoU shall become effective on the date of its execution and shall remain effective for a period of five (5) years. It can be extended through the signature of an Amendment. Upon the completion of

poderá ser reeditado o presente Protocolo de Intenções, com a concordância de ambas as instituições, mediante o estabelecimento de um novo Acordo de Cooperação ou por meio de um Acordo específico.

CLÁUSULA 7 – DO TERMO ADITIVO

Quaisquer modificações nos termos deste Protocolo de Intenções deverão ser efetuadas por meio de Termo Aditivo, devidamente acordado entre as partes signatárias.

CLÁUSULA 8 – DA COORDENAÇÃO

Como coordenadores deste Protocolo, estes são indicados, pela Ufes:

- (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela Ufes);
- Secretaria de Relações Internacionais
  Coordenação de Acordos de Cooperação
  Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046
  +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br

E pela (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA):

- (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela parte estrangeira);
- (Dados completos do escritório internacional: nome completo, endereço completo, telefones, e-mail, página web).

CLÁUSULA 9 – DO CANCELAMENTO

Este Protocolo de Intenções poderá ser cancelado a qualquer momento, por qualquer das partes, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias. Ficará assegurada a conclusão de quaisquer atividades em andamento, bem como de todos os trabalhos acadêmicos, sem prejuízo de nenhuma das instituições envolvidas.

Caso haja pendências, as partes definirão, mediante Termo de Cancelamento, as responsabilidades pela conclusão de cada um dos programas de trabalho envolvidos, respeitadas as atividades em curso, as quais serão cumpridas antes de se efetivar o encerramento, assim como quaisquer outras responsabilidades ou obrigações cabíveis.

CLÁUSULA 10 – DA ARBITRAGEM

Questões que porventura surjam durante a vigência deste Protocolo que não possam ser dirimidas

this term, the MoU may be reedited upon the assent of both institutions, and such renewal shall take the form of a new Cooperation Agreement or of a specific Agreement.

SECTION 7 – AMENDMENTS

Any changes to the terms and conditions of this MoU shall become effective by means of an Amendment mutually accepted by the signatory parties.

CLAUSE 8 – COORDINATION

As coordinators for this MoU, the following are appointed, on behalf of Ufes:

- (full name, e-mail address, telephone number of the coordinator at Ufes;.
- International Office
  Coordination of Cooperation Agreements.
  Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046
  +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br

And on behalf of (acronym of the FOREIGN INSTITUTION):

- (full name, e-mail address, telephone number of the coordinator at the foreign institution and his/her office/department);
- (Complete information on the International Office: full name, full address, telephone number, e-mail address, web page)

SECTION 9 – TERMINATION

This MoU may be terminated at any time, by either party, by means of a 60-day prior written termination notice. The conclusion of any current activities, as well as all academic works, will be assured, without prejudice to any of the institutions involved.

In the event of any outstanding issues, the parties shall define, under a Termination Term, the responsibilities for the closing of each one of the programs affected by the termination, provided that the activities in course at the time shall be completed before termination becomes effective, as well as any other reasonable commitments.

SECTION 10 – ARBITRATION

Issues that may arise during the effective term of this MoU which cannot be dissolved in an amicable way

amigavelmente serão decididas por um Conselho de Arbitragem, composto por três (3) membros: dois (2) eleitos por cada instituição separadamente e um (1) por decisão mútua das partícipes.

E por estarem assim justas e acordadas, as partes assinam este Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica em duas (2) vias idênticas, em português e em inglês, de igual teor e forma para um só efeito.

Pela Ufes:

REINALDO CENTODUCATTE
Reitor

… (NOME COMPLETO)
Coordenador deste Protocolo de Intenções

PATRÍCIA ALCÂNTARA CARDOSO
Secretária de Relações Internacionais

Vitória/ES, _____.

will be decided by an Arbitration Board, consisting of three (3) members: two (2) elected by each of the institutions separately, and one (1) by mutual decision of the parties.

And having thus agreed and covenanted, the parties execute this Memorandum of Understanding in two (2) identical counterparts, in English and in Portuguese, to one and same effect.

By (acronym of the FOREIGN INTITUTION):

… (FULL NAME)
Rector/President/Chancellor

… (FULL NAME)
Coordinator of this MoU

(FULL NAME)
Head of the International Office

(city/date)_____.

9. MODELO DE MINUTA VERSÃO PORTUGUÊS-ESPANHOL

LOGO IES ESTRANGEIRA

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, BRASIL, E A (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS)

PROTOCOLO DE INTENCIONES PARA COOPERACIÓN ACADÉMICA ENTRE LA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) Y … (nombre de la institución extranjera) (… país)

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) e o(a) ... (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS), o qual visa à cooperação acadêmica entre as partes.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquia educacional em regime especial, situada à Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, *Campus* Universitário de Goiabeiras, Vitória/Espírito Santo, CEP 29075-910, inscrita no CNPJ-MF sob o n.º 32.479.123/0001-43, neste ato representada pelo seu Magnífico Reitor, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileiro, casado, credenciado por Decreto da Exm.ª Sr.ª Presidenta da República, publicado no Diário Oficial da União de 14/03/2016.

E, de outro lado, a (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA)**,** situada em (endereço completo da Instituição Estrangeira), neste ato representada por seu Reitor(a) (ou Presidente, ou Vice-Chancellor, ou outro cargo que couber), ... (nome completo do dirigente da parte estrangeira).

Baseado no entendimento comum de que a cooperação entra ambas as instituições promoverá a pesquisa e outras atividades acadêmicas e culturas, decidem, pela presente resolução, executar este Protocolo de Intenções, que será regido pelos seguintes termos e condições.

CLÁUSULA 1 – DO OBJETO

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, doravante denominada Ufes, e o(a) ... (nome completo da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), doravante denominado(a) ... (sigla da INSTITUIÇÃO DE ENSINO), concordam em promover a cooperação acadêmica entre ambas as instituições, em áreas de

PROTOCOLO DE INTENCIONES PARA COOPERACIÓN ACADÉMICA entre la UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (Brasil) y … (nombre de la institución extranjera) (… país), para la cooperación académica entre las partes.

La UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquía educativa en régimen especial, situada en Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, *Campus* Universitário de Goiabeiras, Vitória/Espírito Santo, CEP 29075-910, Brasil, número de identificación CNPJ-MF 32.479.123/0001-43, representada aquí por su Rector, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileño, casado, designado por el Presidente de la República, en el Boletín Oficial de 14 de marzo 2016.

Y … por otro lado, (nombre de la institución extranjera), situada en ... (dirección de la institución extranjera), representada aquí por su Presidente/Rector/Canciller, ... (nombre del representante de la institución extranjera).

Basado en el entendimiento común de que la cooperación entre ambas instituciones promoverá la investigación y otras actividades académicas y culturales, deciden, por la presente resolución, ejecutar este Protocolo de Intenciones, que se regirá por los siguientes términos y condiciones:

CLÁUSULA 1 – OBJETO

La UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, en adelante denominada Ufes, and … (nombre de la institución extranjera), en adelante denominada … (sigla de la institución extranjera) se comprometen a promover la cooperación académica entre ambas

mútuo interesse (descrever somente as áreas mútuas de conhecimento), por meio de:

1. Intercâmbio de docentes e pesquisadores;
2. Elaboração conjunta de projetos de pesquisa;
3. Organização conjunta de eventos científicos e culturais;
4. Intercâmbio de informações e publicações acadêmicas;
5. Intercâmbio de estudantes;
6. Intercâmbio de membros da equipe técnico-administrativa;
7. Cursos e disciplinas compartilhados.

CLÁUSULA 2 – DA IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação de cada caso específico de cooperação, ambas as instituições deverão preparar um programa de trabalho relativo às formas, aos meios e às responsabilidades, que será objeto de um Acordo Específico, a ser firmado entre as partes interessadas.

CLÁUSULA 3 – DO FINANCIAMENTO

Não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, cabendo-lhes o custeio das despesas inerentes ao cumprimento de suas obrigações, consoante à cláusula 1.

Parágrafo único: os projetos a serem executados em decorrência deste instrumento, e que importarem em aplicação de recursos financeiros, deverão ser objeto de outro instrumento específico, em que deverá constar o valor do repasse nos respectivos planos de trabalho.

CLÁUSULA 4 – DAS EXIGÊNCIAS

Os docentes, pesquisadores e estudantes participantes dos programas de cooperação, nos termos deste Protocolo, seguirão as exigências de imigração do país da instituição receptora, e deverão contratar um seguro internacional de cobertura médico-hospitalar para a sua permanência no exterior.

CLÁUSULA 5 – DAS TAXAS ACADÊMICAS

Os estudantes envolvidos em intercâmbios deverão pagar as taxas acadêmicas, quando existentes, em sua instituição de origem.

CLÁUSULA 6 – DA VIGÊNCIA

Este Protocolo de Intenções vigorará a partir da data de sua assinatura por um período de cinco (5) anos, podendo ser prorrogado por acordo das partes, mediante Termo Aditivo. Findo tal prazo, poderá ser reeditado o presente Protocolo de Intenções, com a

instituciones, en las áreas de … (describir sólo las áreas mutuas de conocimiento), mediante:

1. Intercambio de profesores e investigadores;
2. Desarrollo conjunto de proyectos de investigación;
3. Organización conjunta de eventos científicos y culturales;
4. Intercambio de información y de publicaciones académicas;
5. Intercambio de alumnos;
6. Intercambio de miembros de su personal técnico y administrativo;
7. Cursos compartidos y temas.

CLÁUSULA 2 – EJECUCIÓN

A los efectos de la implementación de cada actividad de cooperación específica, ambas instituciones deberán preparar un programa de trabajo que describe las formas, los medios y las responsabilidades respectivas, que serán descritas en Acuerdo Específico, a ser ejecutado por las partes interesadas.

CLÁUSULA 3 – DEL FINANCIAMIENTO

No habrá transferencias de recursos entre los participantes, siendo de responsabilidad de cada participante el costeo de los gastos correspondientes al cumplimiento de sus obligaciones en relación a la claúsula 1.

Parágrafo único: los proyectos a ser ejecutados, derivados de este instrumento y que se traduzcan en la aplicación de recursos financieros, deberán ser objeto de otro instrumento específico en que tendrán que constar los valores transferidos en los respectivos planes de trabajo.

CLÁUSULA 4 – REQUISITOS

Los académicos y estudiantes que participan de los programas de cooperación en virtud del presente Protocolo deberán cumplir con los requisitos de inmigración del país de la universidad de destino, y deberán contratar un seguro médico y hospitalario internacional que cubre la estancia en el extranjero.

CLÁUSULAS 5 – HONORARIOS ACADÉMICOS

Los estudiantes de intercambio que participan en programas de intercambio pagarán los honorarios académicos, en su caso, a su institución de origen.

CLÁUSULAS 6 – VIGENCIA

Este Protocolo de Intenciones entrará en vigor en la fecha de su firma y tendrá vigencia por un período de cinco (5) años. Se puede ampliarlo a través de la firma de una enmienda. Tras la finalización de este plazo, el Protocolo de Intenciones podrá ser

concordância de ambas as Instituições, mediante o estabelecimento de um novo Protocolo de Intenções ou por meio de um acordo específico.

CLÁUSULA 7 – DO TERMO ADITIVO

Quaisquer modificações nos termos deste Protocolo de Intenções deverão ser efetuadas por meio de Termo Aditivo, devidamente acordado entre as partes signatárias.

CLÁUSULA 8 – DA COORDENAÇÃO

Para constituir a coordenação do presente Protocolo de Intenções são indicados, pela Ufes:

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela Unidade da Ufes);
- Secretaria de Relações Internacionais – Coordenação de Acordos de Cooperação
  Av. Fernando Ferrari 514, Goiabeiras. Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046, +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br.

E pela (sigla da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA):

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela parte estrangeira);
- (Dados completos do Escritório de Relações Internacionais: nome completo, endereço completo, telefones, e-mails, página web).

CLÁUSULA 9 – DO CANCELAMENTO

O presente Protocolo de Intenções poderá ser cancelado a qualquer momento, por qualquer das partes, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias. Ficará assegurada a conclusão de quaisquer atividades em curso, bem como de todos os trabalhos acadêmicos, sem prejuízo de nenhuma das instituições envolvidas.

Caso haja pendências, as partes definirão, mediante Termo de Encerramento, as responsabilidades pela conclusão de cada um dos programas de trabalho envolvidos, respeitadas as atividades em curso, as quais serão cumpridas antes de se efetivar o encerramento, assim como quaisquer outras responsabilidades ou obrigações cabíveis.

CLÁUSULA 10 – DA ARBITRAGEM

Questões que porventura surjam durante a vigência deste Protocolo que não possam ser dirimidas amigavelmente serão decididas por um Conselho de Arbitragem, composto por três (3) membros: dois

reeditado, en el asentimiento de ambas instituciones, y dicha renovación se presentará en forma de un nuevo Protocolo de Intenciones o de un acuerdo específico.

CLÁUSULA 7 – ENMIENDAS

Cualquier cambio en los términos y condiciones del presente Protocolo de Intenciones entrará en vigor por medio de una Enmienda mutuamente aceptada por las partes firmantes.

CLÁUSULA 8 – COORDINACIÓN

Como coordinadores de este Protocolo de Intenciones, el siguientes son nombrados, por la parte de Ufes:

- Profesor interesado (nombre completo y los contactos del coordinador en Ufes y su oficina/departamento);
- Oficina Internacional – Coordinación de Acuerdos y Cooperación
  Av. Fernando Ferrari 514, Goiabeiras. Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046, +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br.

Y por la parte de … (sigla de la institución extranjera),

- Profesor interesado (nombre completo y los contactos del coordinador en la institución extranjera y su oficina/departamento);
- (Datos completos de la Oficina de Relaciones Internacionales: nombre completo, dirección completa, teléfonos, e-mails, página web).

CLÁUSULA 9 – RESCISIÓN

El presente Protocolo de Intenciones podrá ser terminado en cualquier momento, por cualquiera de las partes, mediante una antecedencia mínima de 60 días. La conclusión de las actividades actuales, así como todas las obras académicas, estará asegurada, sin perjuicio de cualquiera de las instituciones participantes.

En caso de cualquier problema pendiente, las partes definirán, mediante un Instrumento de Terminación, las responsabilidades para el cierre de cada uno de los programas afectados por el cese, y las actividades en curso en el momento se completarán antes de la terminación, así como cualquier otro compromiso u obligación.

CLÁUSULA 10 – ARBITRAJE

Las cuestiones que puedan surgir durante la vigencia de este Protocolo y que no puedan solucionarse de forma amistosa serán decididas por un Consejo de Arbitraje, compuesto por tres (3) miembros: dos (2)

(2) eleitos por cada instituição separadamente e um (1) por acordo mútuo das partes.

E por estarem assim justas e acordadas, as partes assinam o presente Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica em duas (2) vias, em português e em espanhol, de igual teor e forma, para um só efeito.

Pela Universidade Federal do Espírito Santo:

REINALDO CENTODUCATTE
Reitor

(NOME COMPLETO)
Coordenador deste Protocolo de Intenções

PATRÍCIA ALCÂNTARA CARDOSO
Secretária de Relações Internacionais

Vitória/ES, _____.

elegidos por cada una de las instituciones separadamente y uno (1) por decisión mutua de las partes.

Y habiendo así acordado y pactado, las partes suscriben el presente Protocolo de Intenciones para Cooperación Académica en dos (2) originales idénticos, en Español y en Portugués, a un mismo efecto.

Por (la institución extranjera):

… (NOMBRE COMPLETO)
nombre del representante de la institución extranjera

… (NOMBRE COMPLETO)
Coordinador de este Protocolo de Intenciones

(NOMBRE COMPLETO)
Oficina Internacional

(ciudad/fecha), _____.

10. MODELO DE MINUTA VERSÃO PORTUGUÊS-FRANCÊS

LOGO IES ESTRANGEIRA

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, BRASIL, E A (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS)

PROTOCOLE D'INTENTIONS POUR COOPÉRATION ACADÉMIQUE ENTRE L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRÉSIL) ET L'... (nom complet et officiel de l'UNIVERSITÉ ÉTRANGÈRE) (... PAYS)

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) e o(a) ... (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS), o qual visa à cooperação acadêmica entre as partes.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquia educacional em regime especial, situada na Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, *Campus* Universitário de Goiabeiras, Vitória/Espírito Santo, CEP 29075-910, inscrita no CNPJ-MF sob o n.º 32.479.123/0001-43, neste ato representada pelo seu Magnífico Reitor, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileiro, casado, credenciado por Decreto da Exm.ª Sr.ª Presidenta da República, publicado no DOU de 14/03/2016,

E o(a) **...** (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA, em negrito), situada no(a) ... (endereço completo da Instituição Estrangeira), neste ato representado(a) por seu(sua) Reitor(a) (ou Presidente, ou Vice-Chancellor, ou outro cargo que couber), ... (nome completo do dirigente da parte estrangeira), no interesse de ambas as Instituições e cientes de que a cooperação ora avençada promoverá o desenvolvimento de pesquisas e outras atividades acadêmicas e culturais, resolvem assinar o presente Protocolo de Intenções.

CLÁUSULA 1 – DO OBJETO

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, doravante denominada Ufes, e o(a) ... (nome completo da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), doravante denominado(a) ... (sigla da INSTITUIÇÃO DE ENSINO), concordam em promover a cooperação acadêmica entre ambas as instituições, em áreas de mútuo interesse, por meio de:

1. Intercâmbio de docentes e pesquisadores;
2. Elaboração conjunta de projetos de pesquisa;

PROTOCOLE D'INTENTION POUR COOPÉRATION ACADÉMIQUE entre l'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (Brésil) et l'... (nom complet et officiel de l'UNIVERSITÉ ÉTRANGÈRE) (... PAYS), qui a pour but la coopération académique entre les parties.

L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, institution éducationnelle au statut spécial, sise à l' Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, *Campus* Universitário de Goiabeiras, Vitória/Espírito Santo, CEP 29075-910, n.º d'établissement CNPJ-MF 32.479.123/0001-43, représentée dans cet acte par son Recteur, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, Brésilien, marié, nommé par le Décret de Mme la Présidente de la République du Brésil publié au Journal Officiel Brésilien du 14/03/2016,

Et l'... (nom complet et officiel de l'INSTITUTION ÉTRANGÈRE, en caractères gras), sis(e) à/au ... (adresse complète de l'Institution Étrangère) représenté(e) dans cet acte par son/sa Président(e) (ou Recteur(trice), Directeur(trice) ou bien le nom de la fonction correspondant), ... (son nom complet), dans l'intérêt des deux institutions et conscientes que la coopération entre elles promouvra le développement de recherches et d'autres activités académiques et culturelles, ont résolu de signer le présent Protocole d'Intentions.

ARTICLE 1 - OBJECTIFS

L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, ci-après nommée Ufes, et l'... (nom complet de l'INSTITUTION ÉTRANGÈRE), ci-après désigné(e) ... (acronyme de l'INSTITUTION ÉTRANGÈRE), s'accordent à promouvoir la coopération académique entre les deux institutions dans des domaines d'intérêt réciproque, à travers:

1. L'échange de professeurs et de chercheurs;

3. Organização conjunta de eventos científicos e culturais;
4. Intercâmbio de informações e publicações acadêmicas;
5. Intercâmbio de estudantes;
6. Intercâmbio de membros da equipe técnico-administrativa;
7. Cursos e disciplinas compartilhados.

CLÁUSULA 2 – DA IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação de cada caso específico de cooperação, ambas as instituições deverão preparar um programa de trabalho relativo às formas, aos meios e às responsabilidades, que será objeto de um Convênio Específico, a ser firmado entre as partes interessadas.

CLÁUSULA 3 – DO FINANCIAMENTO

Não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, cabendo a cada partícipe o custeio das despesas inerentes ao cumprimento de suas obrigações, consoante à cláusula 1.

Parágrafo único: os projetos a serem executados em decorrência deste instrumento, e que importarem em aplicação de recursos financeiros, deverão ser objeto de outro instrumento específico, fazendo constar o valor do repasse nos respectivos Planos de Trabalho.

CLÁUSULA 4 – DAS EXIGÊNCIAS

Os docentes, pesquisadores e estudantes participantes dos programas de cooperação, nos termos deste Protocolo, seguirão as exigências de imigração do país da instituição receptora, e deverão contratar um seguro internacional de cobertura médico-hospitalar para a sua permanência no exterior.

CLÁUSULA 5 – DAS TAXAS ACADÊMICAS

Os estudantes envolvidos em intercâmbios deverão pagar as taxas acadêmicas, quando existentes, em sua Instituição de origem.

CLÁUSULA 6 – DA VIGÊNCIA

Este Protocolo de Intenções vigorará a partir da data de sua assinatura por um período de cinco (5) anos, podendo ser prorrogado por acordo das partes, mediante Termo Aditivo. Findo tal prazo, poderá ser reeditado o presente Protocolo de Intenções, por concordância de ambas as Instituições, mediante o estabelecimento de um novo Protocolo de Intenções ou por meio de um Acordo específico.

CLÁUSULA 7 – DO TERMO ADITIVO

2. L'élaboration conjointe de projets de recherche;
3. L'organisation conjointe d'événements scientifiques et culturels;
4. L'échange d'informations et de publications académiques;
5. L'échange d'étudiants;
6. L'échange de membres de leurs équipes techniques et administratives;
7. Le partage de cours et de sujets.

ARTICLE 2 – MISE EN PLACE

Pour la mise en place de chaque projet de coopération, les deux institutions devront préparer un plan de travail concernant les procédures, les moyens et les responsabilités, qui feront l'objet d'une convention spécifique devant être signée par les parties intéressées.

ARTICLE 3 – DU FINANCEMENT

Il n'y aura pas de transfert de ressources financières entre les participants. Chacun est chargé des coûts compris lors de l'accomplissement de leurs obligations selon la article 1.

Paragraphe unique: Les projets à être exécutés selon ce contrat et qui auront de l'application de recours financiers ont dû être l'objet d'un autre contrat spécifique comprenant la valeur du transfert de ressources financières dans les Plans de Travails respectifs.

ARTICLE 4 – CONDITIONS

Les professeurs, chercheurs et étudiants participants aux programmes de coopération selon les termes du présent Protocole, se conformeront aux exigences de l'immigration du pays de l'université d'accueil et devront contracter une assurance médico-hospitalière internationale pour leur séjour à l'étranger.

ARTICLE 5 – FRAIS DE SCOLARITÉ

Le cas échéant les étudiants en programme d'échange devront payer leurs frais de scolarité dans leur institution d'origine.

ARTICLE 6 – ENTRÉE EN VIGUEUR

Le présent Protocole d'Intentions entrera en vigueur dès sa signature pour une période de cinq (5) ans, après quoi il pourra être renouvelé de concert par le biais d'un Avenant. À la fin de ce délai, le présent Protocole d'Intentions pourra être réédité, avec le consentement des deux Institutions, par le moyen d'un nouvel Protocole d'Intentions ou d'une Convention spécifique.

ARTICLE 7 – AVENANTS

Quaisquer modificações nos termos deste Protocolo de Intenções deverão ser efetuadas por meio de Termo Aditivo, devidamente acordado entre as partes signatárias.

CLÁUSULA 8 – DA COORDENAÇÃO

Para constituir a coordenação do presente Protocolo de Intenções é indicado, pela Ufes:

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela Ufes);
- Secretaria de Relações Internacionais – Coordenação de Acordos de Cooperação
  Avenida Fernando Ferrari 514, Campus Universitário Goiabeiras.
  Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046, +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br.

E pela (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA):

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela parte estrangeira);
- Dados completos do escritório internacional (nome completo, endereço completo, telefones, e-mails, página web).

CLÁUSULA 9 – DA DENÚNCIA

O presente Protocolo poderá ser denunciado a qualquer momento, por qualquer das partes, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias. Ficará assegurada a conclusão de quaisquer atividades em curso, bem como de todos os trabalhos acadêmicos, sem prejuízo de nenhuma das instituições envolvidas.

Caso haja pendências, as partes definirão, mediante Termo de Encerramento, as responsabilidades pela conclusão de cada um dos programas de trabalho, respeitadas as atividades em curso, as quais serão cumpridas antes de se efetivar o encerramento, assim como quaisquer outras responsabilidades ou obrigações cabíveis.

CLÁUSULA 10 – DA ARBITRAGEM

Questões que porventura surjam durante a vigência deste Protocolo que não possam ser dirimidas amigavelmente serão decididas por um Conselho de Arbitragem, composto por três (3) membros: dois (2) eleitos por cada instituição separadamente e um (1) por acordo mútuo das partícipes.

E por estarem assim justas e acordadas, as partes assinam o presente Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica em duas (2) vias originais

Toute modification dans les termes de cet Protocole d'Intentions devra être effectuée à travers un Avenant rédigé de concert par les parties signataires.

ARTICLE 8 – COORDINATION

Les coodinateurs désignés pour le présent Protocole d'Intentions sont, de la part de l'Ufes:

- Professeur interessé (nom complet et coordonnées du coordinateur de la part de l'Ufes);
- Bureau International - Coordination des Accords de Coopération
  Avenida Fernando Ferrari 514, Campus Universitário Goiabeiras.
  Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046, +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br.

Et, de la part de l'... (acronyme de l'INSTITUTION ÉTRANGÈRE) :

- Professeur interessé (nom complet et coordonnées du coordinateur de la part de l'institution étrangère);
- Données complètes du bureau international (nom complet, adresse complète, téléphones, courriers électroniques, page Web).

ARTICLE 9 – DÉNONCIATION

Le présent Protocole pourra être dénoncé à tout moment par chacune des parties en respectant un préavis de 60 (soixante) jours au moins. Sera assurée la conclusion de chacune des activités en cours, ainsi que de tous les travaux académiques, sans préjudice à aucune des institutions concernées.

En cas de conflit, les parties définiront, par l'intermédiaire d'un Avis de Résiliation, les responsabilités dans la conclusion de chacun des programmes de travail, tout en respectant les activités en cours, lesquelles seront accomplies avant la résiliation, ainsi que toute autre responsabilité ou obligation.

ARTICLE 10 – D'ARBITRAGE

Les questions qui peuvent survenir au cours de la durée effective de cet Protocole qui ne peuvent être dissoutes de manière amiable seront décidées par un Conseil d'arbitrage composé de trois (3) membres: deux (2) élus par chacun des établissements séparément et un (1) par décision mutuelle des parties.

En plein accord, les parties signent le présent Protocole d'Intentions pour Coopération

em português e em francês, de igual teor e forma para um só efeito.

Pela Universidade Federal do Espírito Santo:

REINALDO CENTODUCATTE
Reitor

(NOME COMPLETO)
Coordenador deste Protocolo de Intenções

PATRÍCIA ALCÂNTARA CARDOSO
Secretária de Relações Internacionais

Vitória/ES, _____.

Académique en deux (2) exemplaires originales, en langue française et en langue portugaise, de forme et contenu équivalents.

Pour (nom de l'INSTITUTION ÉTRANGÈRE):

... (NOM COMPLET)
Président(e)/Recteur/Directeur(trice) de l'...)

... (NOM COMPLET)
Coordinateur de cet Protocole d'Intentions

. (NOM COMPLET)
Relations Internationales

(Ville/date), _____.

11. MODELO DE MINUTA VERSÃO PORTUGUÊS-ITALIANO

LOGO IES ESTRANGEIRA

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA ENTRE
A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL)
E A (NOME COMPLETO OFICIAL DA INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS)

PROTOCOLLO DI INTENZIONI PER COLLABORAZIONE ACCADEMICA TRA
L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASILE)
E IL/LA/L'... (NOME COMPLETO E UFFICIALE DELL'ISTITUZIONE STRANIERA) (STATO)

PROTOCOLO DE INTENÇÕES PARA COOPERAÇÃO ACADÊMICA que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASIL) e o(a) ... (nome completo oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA) (... PAÍS), o qual visa à cooperação acadêmica entre as partes.

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarquia educacional em regime especial, situada à Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910, inscrita no CNPJ-MF sob o n.º 32.479.123/0001-43, neste ato representada pelo seu Magnífico Reitor, Prof. Dr. Reinaldo Centoducatte, brasileiro, casado, credenciado por Decreto da Exm.ª Sr.ª Presidenta da República, publicado no Diário Oficial da União de 14 de março de 2016.

E o(a) **...** (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA), situada no(a) ... (endereço completo da Instituição Estrangeira), neste ato representado(a) por seu(sua) Reitor(a) (ou Presidente, ou Vice-Chancellor, ou outro cargo que couber), ... (nome completo do dirigente da parte estrangeira e outras informações).

No interesse de ambas as Instituições e cientes de que a cooperação ora avençada promoverá o desenvolvimento de pesquisas e outras atividades acadêmicas e culturais, resolvem celebrar o seguinte Protocolo de Intenções.

CLÁUSULA 1 – DO OBJETO

A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, doravante denominada Ufes, e o(a) ... (nome completo da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA),

PROTOCOLLO DI INTENZIONI PER COLLABORAZIONE ACCADEMICA tra l'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (BRASILE) e il/la/l'... (nome completo e ufficiale dell'ISTITUZIONE STRANIERA) (Stato), con l'obiettivo di collaborazione accademica tra le parti sottoscriventi.

L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autarchia educazionale di regime speciale, sita in Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910, iscritta nel CNPJ 32.479.123/0001-43, in questo atto rappresentata dal Rettore, Prof. Reinaldo Centoducatte, brasiliano, sposato, nominato dalla Presidenta della Repubblica nel Giornale Ufficiale di 14 marzo 2016.

E il/la/l' ... (nome completo e ufficiale dell'ISTITUZIONE STRANIERA) con sede legale in ... (indirizzo completo dell'ISTITUZIONE STRANIERA), rappresentata dal/dalla Rettore / dalla Rettrice (o Presidente, Direttore/Direttrice) suo nome completo ed altri informazioni).

Sono a conoscenza che la cooperazione tra entrambe le istituzioni promuoverà lo sviluppo della ricerca scientifica e di altre attività accademiche e culturali e stabiliscono di sottoscrivere il seguente Protocollo di Intenzioni.

ARTICOLO 1 - OGGETTO

L'UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, davanti nominata Ufes, e la ... (nome completo e ufficiale dell'ISTITUZIONE STRANIERA), davanti

doravante denominado(a) ... (sigla da INSTITUIÇÃO DE ENSINO), concordam em promover a cooperação acadêmica entre ambas as instituições, em áreas de mútuo interesse (descrever somente as áreas mútuas de conhecimento), por meio de:

1. Intercâmbio de docentes e pesquisadores;
2. Elaboração conjunta de projetos de pesquisa;
3. Organização conjunta de eventos científicos e culturais;
4. Intercâmbio de informações e publicações acadêmicas;
5. Intercâmbio de estudantes;
6. Intercâmbio de membros da equipe técnico-administrativa;
7. Cursos e disciplinas compartilhados.

CLÁUSULA 2 – DA IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação de cada caso específico de cooperação, ambas as instituições deverão preparar um programa de trabalho relativo às formas, aos meios e às responsabilidades, que será objeto de um Acordo Específico, a ser firmado entre as partes interessadas.

CLÁUSULA 3 – DO FINANCIAMENTO

Não haverá transferência de recursos financeiros entre os partícipes, cabendo a cada partícipe o custeio das despesas inerentes ao cumprimento de suas obrigações, consoante à cláusula 1.

Parágrafo único: os projetos a serem executados em decorrência deste instrumento, e que importarem em aplicação de recursos financeiros, deverão ser objeto de outro instrumento específico, fazendo constar o valor do repasse nos respectivos Planos de Trabalho.

CLÁUSULA 4 – DAS EXIGÊNCIAS

Os docentes, pesquisadores e estudantes participantes dos programas de cooperação, nos termos deste Protocolo, seguirão as exigências de imigração do país da instituição receptora, e deverão contratar um seguro internacional de cobertura médico-hospitalar para a sua permanência no exterior.

CLÁUSULA 5 – DAS TAXAS ACADÊMICAS

Os estudantes envolvidos em intercâmbios deverão pagar as taxas acadêmicas, quando existentes, em sua Instituição de origem.

CLÁUSULA 6 – DA VIGÊNCIA

Este Protocolo de Intenções vigorará a partir da data de sua assinatura por um período de cinco (5) anos, podendo ser prorrogado por acordo das partes, mediante Termo Aditivo. Findo tal prazo, poderá ser reeditado o presente Protocolo de Intenções, com a

nominata XXXX stabiliscono di incentivare la cooperazione accademica tra le due istituzioni, nelle aree di ... (scrivere soltanto le area della conoscenza coinvolte nelle Scuole), per mezzo di:

1. Scambio di docenti e ricercatori;
2. Collaborazione congiunta di progetti di ricerca;
3. Organizzazione congiunta di eventi scientifici e culturali;
4. Scambio di informazioni e pubblicazioni accademiche;
5. Scambio di studenti;
6. Scambio di personale tecnico-amministrativo;
7. Condivisione di corsi

ARTICOLO 2 – ORGANIZZAZIONE

Per l'organizzazione di ogni singolo progetto di collaborazione, le istituzioni dovranno redigere un programma di lavoro nel quale saranno specificate: le modalità, i mezzi e le responsabilità. Le attività sopra descrite sono oggetto di Accordo Specifico, che sarà firmato da entrambe le parti interessate.

ARTICOLO 3 – FINANZIAMENTO

Non ci sarà alcun trasferimento delle risorse finanziarie tra i partecipanti, spettando ad ogni partecipante la valutazione dei costi inerenti alle spese necessarie per rispettare i loro obblighi, consono all'articolo 1.

Comma unico: i progetti da eseguire in seguito a questo strumento, e che implichino in applicazione di risorse finanziarie, dovranno essere oggetto di un altro strumento specifico, indicando il valore del trasferimento nei loro rispettivi piani di lavoro.

ARTICOLO 4 – REQUISITI

I docenti, i ricercatori e gli studenti che partecipano ai programmi di collaborazione secondo il presente Protocollo, ottempereranno alle norme sull'immigrazione del paese dell'istituzione ricevente e dovranno stipulare un'assicurazione internazionale per l'assistenza medica-ospedaliera per il periodo di permanenza all'estero.

ARTICOLO 5 – TASSE UNIVERSITARIE

Gli studenti che partecipano al programma di scambio dovranno pagare le tasse universitarie, quando previste, all'istituzione di origine.

ARTICOLO 6 – DURATA DELL'ACCORDO

Questo Protocollo di Intenzioni avrà durata di cinque (5) anni a partire dalla data di firma apposta sul presente atto. Scaduto il periodo di validità, il Protocollo di Intenzioni potrà essere iterato, con il parere favorevole di entrambe le Istituzioni,

concordância de ambas as Instituições, mediante o estabelecimento de um novo Protocolo de Intenções ou por meio de um Acordo Específico.

CLÁUSULA 7 – DO TERMO ADITIVO

Quaisquer modificações nos termos deste Protocolo de Intenções deverão ser efetuadas por meio de Termo Aditivo, devidamente acordado entre as partes signatárias.

CLÁUSULA 8 – DA COORDENAÇÃO

Para constituir a coordenação do presente Protocolo é indicado, pela Ufes:

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela Unidade da Ufes);
- Secretaria de Relações Internacionais – Coordenação de Acordos de Cooperação
  Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046
  +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br

E pela (nome completo e oficial da INSTITUIÇÃO ESTRANGEIRA):

- Professor interessado (nome completo, departamento, e-mail e telefone do coordenador pela parte estrangeira);
- Dados completos do departamento internacional da instituição estrangeira (e-mail, endereço, telefone, técnico responsável).

CLÁUSULA 9 – DA DENÚNCIA

O presente Protocolo de Intenções poderá ser denunciado a qualquer momento, por qualquer das partes, mediante comunicação expressa, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias. Ficará assegurada a conclusão de quaisquer atividades em curso, bem como de todos os trabalhos acadêmicos, sem prejuízo de nenhuma das instituições envolvidas. Caso haja pendências, as partes definirão, mediante Termo de Encerramento do Protocolo, as responsabilidades pela conclusão de cada um dos programas de trabalho envolvidos, respeitadas as atividades em curso, as quais serão cumpridas antes de se efetivar o encerramento, assim como quaisquer outras responsabilidades ou obrigações cabíveis.

CLÁUSULA 10 – DA ARBITRAGEM

Questões que porventura surjam durante a vigência deste Protocolo que não possam ser dirimidas amigavelmente serão decididas por um Conselho de Arbitragem, composto por três (3) membros: dois

attraverso la firma di un nuovo Protocollo di Intenzioni o mediante un Accordo Specifico.

ARTICOLO 7 – CONDIZIONI AGGIUNTIVE

Qualsiasi modifica alle condizioni del presente Protocollo di Intenzioni dovrà essere effettuata tramite l'aggiunta di un ulteriore articolo, debitamente concordato tra le parti firmatarie.

ARTICOLO 8 – COORDINAZIONE

Per fare la coordinazione di questo Protocollo, sono nominati, per l'Ufes:

- Docente interessato (nome completo, ripartizione, e-mail, telefono);
- Secretaria de Relações Internacionais – Coordenação de Acordos de Cooperação
  Avenida Fernando Ferrari, n.º 514, Campus Universitário Alaor Queiroz de Araújo, Goiabeiras, Vitória/ES, Brasil. CEP 29075-910.
  +55 (27) 4009 2046
  +55 (27) 3145 9205.
  acordos.internacional@ufes.br
  http://www.internacional.ufes.br

E per l'ISTITUZIONE STRANIERA

- Docente interessato (nome completo, ripartizione, e-mail, telefono);
- Dati completi della ripartizione di Affari Internazionali (e-mail, indirizzo, telefono, tecnico).

ARTICOLO 9 – OPPOSIZIONI

Contro il presente Protocollo di Intenzioni potranno essere inoltrate opposizioni, da parte di chiunque e in qualsiasi momento, mediante comunicazione scritta entro 60 (sessanta) giorni. Le parti definiranno, mediante un contratto di conclusione del Protocollo, le responsabilità per la conclusione di ogni programma di lavoro coinvolto, ottemperando alle esigenze delle attività in corso di svolgimento, che saranno concluse prima di rendere effettiva la chiusura dell'accordo; sarà inoltre definita qualsiasi altra responsabilità concernente.

ARTICOLO 10 – DI ARBITRATO

Questioni che possono sorgere durante l'effettivo termine del presente Protocollo che non possono essere sciolte in modo amichevole sarà deciso da un Consiglio di Arbitrato composto da tre (3) membri:

(2) eleitos por cada instituição separadamente e um (1) por acordo mútuo das partícipes.

E por estarem assim justas e acordadas, as partes assinam o presente Protocolo de Intenções para Cooperação Acadêmica em dois (2) originais em português e em italiano, de igual teor e forma, para um só efeito.

Pela Universidade Federal do Espírito Santo:

REINALDO CENTODUCATTE
Reitor

(NOME COMPLETO)
Coordenador deste Protocolo de Intenções

PATRÍCIA ALCÂNTARA CARDOSO
Secretária de Relações Internacionais

Vitória/ES, _____

due (2) eletti da ciascuna delle istituzioni separatamente e uno (1) con decisione reciproca delle parti.

Concordati i vari articoli, le parti firmano il presente Protocollo di Intenzioni per Collaborazione Accademica in duplice copia in italiano ed in portoghese, uguali nel contenuto e destinate al medesimo scopo.

Por L'Istituzione STRANIERA:

(NOME COMPLETO)
Rettore/Rettrice/Presidente

(NOME COMPLETO)
Coordinatore di questo Protocollo di Intenzioni

(NOME COMPLETO)
Affari Internazionali

(Città/data), _____.

12. MODELO DE OFÍCIO PARA ENCAMINHAMENTO DE VIAS FÍSICAS PARA ASSINATURAS DA IES ESTRANGEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

OFÍCIO Nº 061/2019/SRI/UFES

Vitória, 20 de marzo de 2019.

SEÑOR JOSE LIVIA SEGOVIA
Facultad de Psicologia
Universidad Nacional Federico Villarreal
Av Colonial 450 Lima 1
Peru

Acuerdo para Cooperación Académica: Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil) & Universidad Nacional Federico Villarreal (Peru)

Estimado Señor.

Le enviamos tres (3) originales del Acuerdo para Cooperación Académica: Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil) & Universidad Nacional Federico Villarreal (Peru), ya firmadas por los representantes de nuestra institución.

Le ruego proceder a las firmas y rubricas de todas las páginas y nos remitir dos (2) vías para nuestra publicación y archivado.

Muchas gracias por su cooperación. Esperamos que sea muy provechosa para las partes.

RAQUEL SOPRANI PAIVA
División de Acuerdos de Cooperación