

PLANO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Agosto/2025 - Julho/2030

1. APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal do Pará (UFPA) é a maior instituição acadêmica da Pan-Amazônia e uma das principais universidades públicas do Brasil. Com 12 campi distribuídos em diferentes mesorregiões do Estado – Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí – a UFPA exerce papel estratégico no desenvolvimento regional, social e científico da Amazônia. A instituição reúne quase 3 mil docentes e cerca de 2.500 técnicos-administrativos, oferecendo 157 cursos de graduação presenciais e a distância em 82 municípios, com uma comunidade acadêmica que ultrapassa 50 mil estudantes nos diversos níveis de ensino. Sua estrutura inclui escolas especializadas, hospitais universitários, clínicas, laboratórios, museus e espaços culturais, consolidando a UFPA como um polo de ciência, cultura e serviços de impacto social.

Desde 1973, quando iniciou sua pós-graduação com o curso pioneiro em Geofísica, a UFPA expandiu de forma expressiva sua atuação, contando hoje com mais de 100 programas de mestrado e 55 de doutorado, além de 28 programas de residência e cursos de especialização, que juntos atendem cerca de 10 mil estudantes. Na pesquisa, mantém mais de 850 grupos ativos em praticamente todas as áreas do conhecimento, com reconhecida vocação interdisciplinar e crescente projeção internacional, refletida em sua presença nos rankings Times Higher Education (THE) e QS World University Rankings. Sua contribuição também é notória na estruturação da rede de ensino superior da Amazônia, tendo dado origem a outras universidades federais – UFOPA, UNIFESSPA, UNIFAP e UNIR. Por meio da extensão, a UFPA dialoga com povos indígenas,

comunidades locais, movimentos sociais e setores produtivos, gerando soluções para o desenvolvimento sustentável e a valorização da sociobiodiversidade.

Nesse contexto, a internacionalização assume papel estratégico. Mais do que um objetivo em si, é um instrumento essencial para fortalecer a missão acadêmica e ampliar o alcance da instituição em um mundo globalizado, no qual os desafios exigem respostas conjuntas e transdisciplinares. A internacionalização amplia a excelência acadêmica, potencializa publicações e patentes, fortalece a inovação, forma cidadãos globais e amplia a capacidade científica da instituição. Favorece ainda a mobilidade de estudantes, professores e técnicos, ao mesmo tempo em que garante experiências internacionais dentro da própria universidade, promovendo a diversidade linguística e cultural. Contribui para a captação de recursos, para a sustentabilidade financeira e para o fortalecimento da governança institucional, ao mesmo tempo em que projeta a UFPA como liderança regional e parceira solidária na cooperação Sul-Sul, sem perder de vista as colaborações Norte-Sul.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016–2025 destaca que a internacionalização é parte indissociável da estratégia da UFPA, ao integrar ensino, pesquisa, extensão e inovação em redes globais de excelência. Esse entendimento fundamentou o plano institucional de internacionalização aprovado pelo CONSEPE em 2018, que consolidou a internacionalização como um dos eixos centrais da universidade. Desde a criação da Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), em 2009, a UFPA estruturou políticas, acordos e programas que expandiram significativamente sua inserção internacional, reafirmando seu papel de universidade multicampi, amazônica e de impacto global.

Nesse cenário, ao mesmo tempo em que se formula um novo PDI para a instituição, propõe-se este novo Plano Estratégico de Internacionalização, que deverá reger as ações da UFPA pelos próximos cinco anos.

2. A POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO PDI 2016-2025 E O PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE 2018

A internacionalização da Universidade Federal do Pará (UFPA) consolidou-se, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016–2025, como um dos eixos

estratégicos da instituição. Nesse documento, a internacionalização foi apresentada como um desafio relativamente recente, mas indispensável para inserir a universidade no cenário global por meio de parcerias acadêmicas, redes de pesquisa e mobilidade de estudantes, docentes e técnicos.

O PDI destacou o impacto direto da internacionalização na qualidade das publicações, na produção científica e na formação de recursos humanos qualificados, além de reconhecer a cooperação internacional como importante fonte de financiamento para universidades públicas brasileiras. Enfatizou também a necessidade de que essas práticas ultrapassassem a esfera individual da mobilidade e alcançassem toda a comunidade acadêmica, com a chamada “internacionalização portas adentro”. Outro ponto central foi a valorização da cooperação Sul-Sul, entendida como gesto solidário e estratégico para o fortalecimento da ciência e do desenvolvimento regional, em diálogo com a cooperação Norte-Sul.

Inspirado nessas diretrizes, o Plano Institucional de Internacionalização aprovado pelo CONSEPE em 2018 (Resolução n. 5.056/2018) elegeu a internacionalização como um dos pilares da UFPA e detalhou medidas para torná-la transversal às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Estruturado em quatro grandes dimensões — acordos e parcerias, internacionalização acadêmica, mobilidade e gestão internacional — o plano estimulou a ampliação e diversificação de cooperações internacionais, a criação de programas de dupla diplomação, a internacionalização dos currículos, a promoção do multilinguismo e o fortalecimento do acolhimento a estudantes e pesquisadores estrangeiros. Previu também a criação de Casas e Cátedras internacionais, a intensificação da mobilidade “in” e “out” e maior inserção da UFPA em redes e fóruns globais.

Assim, o plano de 2018 materializou os princípios delineados no PDI, reforçando que a inserção internacional da universidade não se resume ao prestígio acadêmico, mas é condição para preparar a comunidade universitária para um mundo interconectado e para consolidar a UFPA como instituição de alcance global.

Agora, na formulação de um novo Plano de Internacionalização, o desafio é preservar essa coerência com os documentos anteriores e, ao mesmo tempo, responder às exigências do presente. Esta proposta tem por objetivo consolidar uma internacionalização inclusiva, dentro de um contexto de crescimento do uso de ferramentas digitais, mas que mantém o enraizamento no contexto amazônico, sendo

capaz de valorizar os conhecimentos locais e conectá-los às redes internacionais. Essa perspectiva vai enfrentar obstáculos históricos, como a insuficiência em proficiência linguística, a pouca integração da internacionalização nos currículos, a fragilidade na comunicação institucional e as barreiras socioeconômicas que ainda limitam a participação de parte expressiva do corpo discente.

Nesse cenário, a internacionalização da UFPA pretende se afirmar como instrumento de transformação interna e externa: almeja ampliar oportunidades de formação, consolidar e expandir redes de pesquisa, diversificar a captação de recursos, descentralizar ações para todos os *campi* e fortalecer a governança institucional. Ao mesmo tempo, vai garantir maior presença internacional da universidade, mas sempre articulada às demandas regionais e aos compromissos com a Amazônia.

Assim, alinhada ao PDI 2016-2025, e inserindo-se no processo de elaboração de um novo PDI (2026-2035), que já aponta para novos desafios de inclusão, inovação e sustentabilidade, este novo Plano Estratégico de Internacionalização da UFPA visa reforçar o papel da instituição como centro de excelência acadêmica e agente de transformação social com impacto global.

3. TRAJETÓRIA E DINÂMICA RECENTE DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFPA

A internacionalização da Universidade Federal do Pará tem raízes que antecedem sua institucionalização formal e refletem a própria história da universidade. Desde a sua fundação, em 1957, professores pioneiros estabeleceram contatos e parcerias individuais com instituições estrangeiras, abrindo caminhos para a circulação de ideias e a formação de quadros no exterior. A presença da Casa de Estudos Germânicos, criada em 1968, é um marco desse movimento inicial, simbolizando a cooperação com a Alemanha e contribuindo decisivamente para a formação de doutores na região. Outro passo importante ocorreu em 1986, com a criação da Assessoria de Relações Nacionais e Internacionais (ARNI), que estruturou os primeiros programas de cooperação acadêmica e fortaleceu a celebração de convênios bilaterais.

O processo se intensificou a partir dos anos 2000, quando a universidade passou a participar de iniciativas nacionais de internacionalização e a ampliar sua rede de

contatos institucionais. A criação da Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), em 2009, representou um marco decisivo: pela primeira vez, a internacionalização foi tratada como uma política estratégica da universidade, com programas específicos de apoio à cooperação acadêmica, incentivo à publicação científica em periódicos internacionais e estímulo à mobilidade de estudantes, docentes e técnicos. Essa fase consolidou a internacionalização como prática institucional, em vez de permanecer apenas como iniciativas isoladas de grupos de pesquisa ou de docentes individuais.

Na década seguinte, a UFPA diversificou suas parcerias e aderiu a redes e programas de grande alcance, como FAUBAI, GCUB, AULP, AUF entre outros. Mais recentemente, a universidade foi a única da região Norte do país a ser admitida na Associação de Universidades Grupo Montevidéu (AUGM).

A universidade também intensificou a mobilidade acadêmica, tanto de envio de alunos e professores ao exterior quanto de recepção de estrangeiros, por meio de programas como PEC-G, PEC-PG, PAEC-OEA, BRAMEX, BRACOL, BRAFITEC, PDESE, Ciências sem Fronteiras e Santander Universidades, entre outros. Essa inserção internacional passou também pela ampliação do multilinguismo, com ações diversas voltadas à formação em línguas estrangeiras e ao fortalecimento do português como língua de acolhimento para estudantes vindos de outros países. Para reforçar essa estratégia, a UFPA aprovou sua Política Linguística (Resolução n. 5.110, de 26/10/2018), que buscou democratizar o acesso ao aprendizado de idiomas e promover inclusão.

Nesse período, a universidade acumulou experiências com dupla diplomação, cotutela em doutorados e participação em projetos de pesquisa internacionais, sobretudo nas áreas estratégicas ligadas à Amazônia, como biodiversidade, mudanças climáticas, energia, saúde e direitos humanos.

Em 2019, a UFPA passou a integrar o programa *Internationalization Laboratory* (IL-ACE), a partir de indicação da CAPES, o que levou à formação de um Comitê de Internacionalização e subcomitês para discutir a elaboração de um Plano Estratégico de Internacionalização para os anos a seguir. Desse movimento, foram identificadas quatro dimensões principais de ação: Gestão e Articulação Institucional, Internacionalização Acadêmica, Promoção da Mobilidade Estudantil (*in e out*), e Promoção da Cooperação Internacional.

Nesse mesmo movimento, a criação do Centro de Internacionalização, inaugurado em 2020, reforçou essa trajetória ao reunir diversas representações e programas voltados à cooperação acadêmica global. O Centro, inserido na estrutura da Pró-reitoria de relações internacionais, abriga Cátedras como “João Lúcio de Azevedo” e “Sérgio Vieira de Melo”, bem como várias Casas de difusão linguística, científica e cultural, tais como a Casa de Estudos Germânicos (CEG), o Centro de Recursos Didáticos de Espanhol (CRDE), a Casa de Estudos Francófonos, a Casa Brasil-África e o Espaço Fulbright. Também compõem a estrutura do órgão um escritório para a recepção de pesquisadores e estudantes estrangeiros e salas para exposições, palestras, aulas de cursos de idiomas e outras atividades, buscando promover o acesso a experiências de internacionalização de forma ampla e inclusiva à comunidade acadêmica, sem sair do Campus de Belém.

Nesse cenário, houve uma grande evolução da instituição em termos de cooperação internacional. A UFPA tem intensificado a celebração de acordos, atingindo mais de duas centenas de acordos vigentes em esferas geograficamente abrangentes, envolvendo todos os continentes do globo. Esse número tende a crescer, diante do recente mapeamento realizado pela PROINTER, que identificou quase 2 mil cooperações internacionais não formalizadas.

A UFPA também vem fomentando de maneira consistente a cooperação internacional por meio de programas internos estruturados, como o Programa de Apoio à Cooperação Interinstitucional (PACI), o Programa de Apoio à Publicação Qualificada (PAPQ) e o Programa Institucional de Apoio à Produção Acadêmica (PIAPA), cujos editais contemplam todos os 12 campi da instituição. Além disso, buscando aprimorar a comunicação institucional e ampliar a visibilidade de suas ações, a universidade lançou um portal trilíngue, criou o selo “UFPA Internacional” e está desenvolvendo tanto um novo portal quanto um site específico para visitantes estrangeiros. Paralelamente, tem investido em estratégias de divulgação por meio de redes sociais e em parcerias de mídia, como a estabelecida com o jornal *Liberal Amazon*, ampliando o alcance de sua projeção nacional e internacional. A conta no aplicativo Instagram mantido pela Pró-reitoria de relações internacionais também passou a ser um canal de divulgação de grande importância, especialmente em razão de sua permeabilidade perante o corpo discente, contando atualmente com quase 5 mil inscritos.

Algumas dessas ações recentes decorreram da aferição da percepção da comunidade acadêmica sobre a internacionalização realizada em 2020, em uma pesquisa com mais de seis mil respondentes. Os resultados mostraram, à época, que, embora a maioria considere a internacionalização um valor essencial ou importante — sendo 67% dos docentes e 63% dos discentes de pós-graduação, ainda persistiam lacunas significativas. Observou-se na ocasião, por exemplo, um baixo conhecimento geral sobre os programas de internacionalização da UFPA, sobretudo, entre os alunos de graduação. Ademais, a comunicação institucional foi avaliada como insatisfatória por 74% dos professores e por 85% dos estudantes de pós-graduação. A participação efetiva em programas também se mostrou bastante reduzida: 97% dos estudantes de graduação e 92% da pós-graduação declararam não participar de ações de internacionalização, sendo os docentes o grupo mais envolvido, ainda assim em proporção limitada (27%).

As dificuldades apontadas pela comunidade durante a pesquisa sobre a internacionalização concentraram-se em cinco aspectos principais. Em primeiro lugar, a baixa proficiência em línguas estrangeiras, considerada um entrave crítico, já que apenas cerca de metade dos estudantes de graduação domina outro idioma além do português. Em segundo lugar, foram apontadas dificuldades financeiras: a renda familiar de aproximadamente dois terços dos estudantes é de até três salários mínimos, o que limita a participação em programas de mobilidade sem apoio robusto de financiamento. Em terceiro, destaca-se a carência de oportunidades claras e a divulgação considerada precária, já que grande parte dos estudantes e técnicos-administrativos — 79% e 56%, respectivamente — desconhecem as possibilidades de mobilidade. Em quarto lugar, há os obstáculos enfrentados por estrangeiros, como barreiras linguísticas, choques culturais e desinformação no processo de adaptação às atividades acadêmicas. Por fim, aparece a ausência ou insuficiência da multiculturalidade nos currículos e projetos de pesquisa e extensão, percebida como pouco presente por cerca de metade da comunidade e ausente por até um quarto dela.

A análise SWOT, também realizada na ocasião, evidenciou pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças da internacionalização na UFPA. Entre as forças, destacaram-se o protagonismo da universidade em temas amazônicos, o caráter público e gratuito de sua atuação com amplas políticas de apoio estudantil, a qualidade reconhecida de seus programas de pós-graduação e a infraestrutura já estabelecida para a

internacionalização, como a PROINTER e o Centro de Internacionalização. Entre as fragilidades, apareceram a baixa fluência em idiomas estrangeiros, a internacionalização ainda não plenamente integrada às práticas cotidianas da instituição, a comunicação ineficaz, a vulnerabilidade socioeconômica da comunidade acadêmica e a inexistência de uma base de dados automatizada para a gestão das informações. Já as oportunidades concentram-se no potencial da localização da UFPA na Amazônia, região de interesse global em áreas como sustentabilidade e mudanças climáticas, bem como na disponibilidade de editais e fundos internacionais voltados especificamente para o bioma. Por outro lado, as ameaças identificadas envolveram cortes orçamentários recorrentes, a instabilidade político-econômica do país, a imagem negativa do Brasil em alguns contextos internacionais e a crescente concorrência com outras instituições de ensino superior.

Diante de todo esse cenário, observa-se que a internacionalização da UFPA apresenta sinais avançados de consolidação, mas também revela desafios que precisam ser enfrentados para que possa ser considerada uma IES em estágio de internacionalização plena. De um lado, há conquistas expressivas: expansão das parcerias internacionais, fortalecimento dos programas de dupla titulação e cotutela, maior envolvimento dos programas de pós-graduação na recepção de estrangeiros, maior oferta de cursos de idiomas em diferentes campi e o início da curricularização da internacionalização, com disciplinas em inglês e outras línguas estrangeiras. De outro lado, persistem entraves como a baixa proficiência linguística de parte da comunidade acadêmica, a participação ainda limitada em mobilidade, a comunicação pouco eficaz sobre oportunidades, além da vulnerabilidade socioeconômica que restringe a adesão de estudantes a programas internacionais.

Ainda assim, a trajetória percorrida até aqui coloca a internacionalização como um componente estruturante da identidade da UFPA, conectando a Amazônia ao mundo e fortalecendo sua vocação como universidade de excelência científica, cultural e social de projeção internacional, que deve ser reforçada por meio deste novo Plano Estratégico de Internacionalização.

4. AS BASES DO NOVO PLANO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Diante do cenário até aqui apresentado, em 2025, a Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER) da UFPA realizou estudos sobre as bases normativas, teóricas e empíricas da internacionalização de universidades brasileiras e internacionais, bem como de pesquisas já disponíveis sobre a UFPA, como a acima relatada.

A partir dessa perspectiva, por meio de uma série de reuniões internas, a equipe da PROINTER decidiu aplicar a metodologia do *design thinking*, envolvendo gestores e servidores da Pró-reitoria, somando-a, também, às reuniões com a comissão responsável pela elaboração da nova Política de Internacionalização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2026-2035 (<https://pdi.ufpa.br/>).

O *design thinking* é uma metodologia de abordagem não-linear e colaborativa, ideal para a elaboração de projetos de inovação social. A metodologia se destaca por seu foco empático, colocando as necessidades e experiências das pessoas no centro do processo criativo. Em vez de partir de soluções pré-determinadas, o *design thinking* incentiva a imersão profunda no contexto do problema, a definição do desafio a ser superado, a geração de uma ampla gama de ideias (prototipagem) e a experimentação iterativa de soluções. Acredita-se que esse tipo de metodologia é importante para a construção de um planejamento de internacionalização para a UFPA por possibilitar compreender a internacionalização a partir das condições sociais, econômicas e culturais das diversas cidades em que a UFPA se faz presente.

A elaboração do novo plano partiu de um diagnóstico acerca da questão a ser priorizada para o crescimento das ações de internacionalização da instituição. Na primeira etapa metodológica, a *compreensão do problema*, a PROINTER fez o *mapeamento dos atores-chave*, identificando os principais grupos afetados e envolvidos em suas ações. Esses atores incluem *docentes, estudantes, pesquisadores, gestores e parceiros internacionais*, cada um com necessidades e desafios específicos.

A partir dessa análise, os problemas encontrados foram traduzidos em uma *declaração de ponto de vista (POV)*, que serviu de um guia para as próximas etapas da construção. A questão central identificada como base, e que norteou a elaboração deste Plano Estratégico de Internacionalização foi posta da seguinte forma:

Como a UFPA pode apoiar docentes, discentes e gestores a se conectar com a comunidade internacional em suas ações de ensino, pesquisa, extensão e apoio administrativo, no contexto de uma universidade multicampi na região da Amazônia brasileira com limitação de recursos, número elevado de discentes e alta vulnerabilidade social?

Essa pergunta sintetiza de forma clara e empática a complexidade do desafio a ser enfrentado, destacando a necessidade de soluções que sejam adaptadas à realidade de uma gigantesca universidade amazônica, com suas particularidades geográficas e socioeconômicas.

Numa segunda etapa, realizou-se um levantamento coletivo das causas do problema, isto é, um diagnóstico aprofundado acerca causas que levam à questão priorizada na etapa de compreensão do problema. Dezenas de causas e desafios foram identificados, discutidos e analisados para evitar sombreamento. Em seguida, notas foram atribuídas para cada causa, a fim de avaliar quais os principais elementos que contribuem para o problema formulado acima e que devem ser priorizadas em um Plano Estratégico de Internacionalização alinhado com a política definida no PDI vigente e no em construção. As seguintes causas foram priorizadas:

- i. Visão limitada da comunidade sobre a internacionalização*
- ii. Deficiências no apoio técnico e tecnológico*
- iii. Falta de integração das ações de internacionalização*
- iv. Elevada vulnerabilidade socioeconômica*

Identificou-se que essas causas não são isoladas; elas interagem e se reforçam mutuamente, e sintetizam inúmeros outros fatores subjacentes. A falta de compreensão sobre internacionalização, por exemplo, pode levar à ausência de ações integradas, e a vulnerabilidade estudantil exige um esforço maior da universidade para desenvolver programas de apoio e busca por financiamento.

O diagnóstico realizado nos permite entender a complexidade do problema, destacando a necessidade de soluções criativas e inclusivas que considerem as realidades específicas da UFPA e de sua comunidade acadêmica.

5. OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO PLENA DA UFPA

Com base na metodologia do *design thinking*, e considerando a necessidade de priorizar ações a partir das causas que estão na raiz do problema identificado, a equipe responsável pela elaboração do novo plano estratégico mapeou os principais desafios, que serão agora detalhados e mais bem explicados a seguir:

5.1. VISÃO LIMITADA DA COMUNIDADE SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Em primeiro lugar, identificou-se como um entrave a visão limitada da comunidade acadêmica sobre a internacionalização, isto é, a ainda baixa inserção da dimensão internacional nas atividades ordinárias da comunidade acadêmica da UFPA, revelou-se um fator crítico. O desafio identificado não se restringe à simples ausência de informações ou à insuficiência de canais de divulgação, mas aponta para uma lacuna cultural mais profunda acerca do significado da internacionalização e de como ela pode contribuir para qualificar a vida acadêmica, a pesquisa e a formação profissional.

Na prática, a internacionalização ainda é percebida por muitos como um processo restrito a oportunidades de mobilidade estudantil ou docente. Essa visão limitada dificulta que ela seja reconhecida como um eixo transversal capaz de impactar os currículos, os projetos de pesquisa, as atividades de extensão e a própria gestão universitária. Ao não estar incorporada como um valor compartilhado entre os diferentes segmentos, a internacionalização deixa de ser vista como parte intrínseca da missão universitária e corre o risco de ser considerada apenas como um conjunto de iniciativas pontuais, acessíveis a poucos.

Essa lacuna cultural também se manifesta na forma como a comunidade acadêmica se relaciona com a multiculturalidade. Embora a UFPA esteja inserida em um território de alta diversidade cultural, social e ambiental, os currículos e projetos de pesquisa ainda incorporam de maneira tímida uma perspectiva comparativa ou internacionalizada. O resultado é a reprodução de um ensino e de uma produção científica que permanecem fortemente localizados, sem explorar plenamente as possibilidades de diálogo com experiências, métodos e debates de outros contextos acadêmicos ao redor do mundo.

Outro aspecto a considerar é que a falta de uma compreensão ampla sobre a internacionalização reduz o potencial de engajamento da própria comunidade universitária. Muitos docentes, técnicos e estudantes não se veem como protagonistas do processo, mas como beneficiários eventuais de editais ou programas de intercâmbio. A ausência de uma cultura institucional consolidada de internacionalização leva, portanto, a um baixo grau de apropriação coletiva, o que compromete a sustentabilidade e a expansão das ações no médio e longo prazo.

Superar esse desafio implica promover um processo de sensibilização e formação contínua, capaz de demonstrar de forma concreta como a internacionalização pode agregar valor às atividades acadêmicas em todas as áreas do conhecimento. Isso envolve ampliar a noção de que internacionalizar não significa apenas “ir para fora”, mas também trazer para dentro da universidade práticas, experiências e saberes internacionais que possam fortalecer a qualidade da formação, da pesquisa e da extensão. Ao mesmo tempo, trata-se de reafirmar que a internacionalização deve ser entendida não como uma meta em si mesma, mas como um meio para projetar a UFPA no cenário global e, sobretudo, para potencializar sua contribuição social e científica para a Amazônia e para o mundo.

5.2. DEFICIÊNCIAS NO APOIO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

Outro desafio importante identificado foi a deficiência no apoio técnico e tecnológico, que se manifesta tanto na infraestrutura quanto na gestão e suporte especializado. A ausência ou insuficiência de plataformas digitais adequadas e de ferramentas integradas limita de forma significativa a interação da UFPA com parceiros internacionais, comprometendo a agilidade e a qualidade das cooperações. Em um contexto acadêmico cada vez mais digitalizado, no qual reuniões, aulas, conferências, submissão de projetos e até mesmo mobilidades virtuais dependem de soluções tecnológicas robustas, essa carência torna-se um obstáculo concreto à expansão das ações de internacionalização.

Além da falta de plataformas específicas para gestão de convênios, acompanhamento de mobilidade e registro de dados internacionais, observa-se também a ausência de uma política institucional consolidada de integração de sistemas digitais.

Muitas das interações com instituições estrangeiras ainda ocorrem de maneira fragmentada, sem um repositório centralizado de informações que permita à universidade monitorar, avaliar e dar transparência a seus programas internacionais. Essa limitação reduz a visibilidade das ações já existentes e dificulta o planejamento estratégico de novas iniciativas.

Outro aspecto crítico está relacionado ao apoio técnico especializado nas diversas unidades da UFPA. A internacionalização ainda é muito concentrada na PROINTER, enquanto muitos institutos e faculdades não dispõem de equipes ou profissionais treinados para lidar com processos internacionais, seja na tradução e adequação de documentos, seja no uso de plataformas digitais para submissão de projetos e relatórios, seja no próprio atendimento de interlocutores internacionais. Isso gera sobrecarga administrativa e fragilidade institucional, pois a capilaridade das ações internacionais depende de recursos humanos preparados para lidar com demandas específicas de cooperação acadêmica e científica.

Dessa forma, a deficiência no apoio tecnológico não deve ser vista apenas como um problema de equipamentos ou softwares, mas como um desafio de natureza estratégica que envolve governança digital, capacitação de equipes e investimento em soluções integradas.

Superar essa limitação significa criar condições para que a UFPA atue com maior eficiência em um ambiente acadêmico global cada vez mais competitivo, além de permitir que a comunidade universitária se beneficie plenamente das oportunidades de internacionalização, sejam elas presenciais ou virtuais.

5.3. FALTA DE INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Identificou-se, ainda, que a ausência de integração efetiva das ações de internacionalização entre as diferentes unidades e *campi* da UFPA contribui para a criação de um ambiente institucional fragmentado, em vez de promover uma abordagem coordenada e sistêmica. Essa fragmentação gera desequilíbrios internos e dificulta a consolidação de uma política de internacionalização que seja verdadeiramente transversal e inclusiva, contemplando de maneira equilibrada todas as áreas do conhecimento e todos os níveis de formação acadêmica.

Um exemplo evidente dessa assimetria está no contraste entre alguns Programas de Pós-Graduação, que alcançaram elevado grau de internacionalização por meio de parcerias consolidadas, mobilidades e projetos de pesquisa conjuntos, e a graduação, que permanece, em grande medida, afastada desse processo. Tal disparidade revela uma lacuna estrutural: enquanto a pós-graduação tem se beneficiado de redes internacionais de pesquisa e financiamento, a graduação ainda enfrenta dificuldades para incorporar experiências globais em seus currículos, metodologias de ensino e oportunidades de mobilidade discente.

A falta de integração também compromete a possibilidade de gerar efeitos multiplicadores. As experiências exitosas de internacionalização que ocorrem em determinados programas ou *campi* tendem a permanecer restritas a esses espaços, sem que haja mecanismos eficazes para compartilhar práticas, metodologias e aprendizados com outras unidades. Como resultado, a universidade perde a oportunidade de transformar as diversas ações de internacionalização já realizadas em políticas institucionais de maior impacto e alcance.

Nesse contexto, torna-se fundamental avançar para um modelo de governança integrada da internacionalização, no qual as diferentes instâncias da UFPA — institutos, faculdades, núcleos e *campi* — estejam articuladas em torno de diretrizes comuns, mas com flexibilidade para adaptar as ações às suas especificidades. Tal articulação permitiria reduzir desigualdades internas, ampliar o alcance da internacionalização também na graduação e reforçar o caráter estratégico dessas ações para a formação de estudantes mais preparados para atuar em um mundo globalizado.

Assim, superar a fragmentação exige não apenas maior coordenação institucional, mas também a criação de uma cultura de cooperação intrauniversitária, na qual a internacionalização deixe de ser um privilégio de poucos programas e se torne um patrimônio compartilhado de toda a comunidade acadêmica da UFPA.

5.4. VULNERABILIDADE SOCIAL E ECONÔMICA

Por fim, o desafio mais delicado e significativo identificado para a consolidação definitiva do processo de internacionalização da UFPA refere-se à condição socioeconômica da maioria de seus estudantes. Dados institucionais indicam que cerca de 75% do corpo discente encontra-se em situação de vulnerabilidade social e econômica,

o que representa um obstáculo estrutural para a participação em programas internacionais. Essa realidade não apenas impõe barreiras financeiras, como custos de deslocamento, estadia e manutenção no exterior, mas também gera barreiras sociais, relacionadas ao acesso desigual a oportunidades, à falta de redes de apoio e à dificuldade de adaptação a contextos acadêmicos e culturais distintos.

A vulnerabilidade discente evidencia um paradoxo: ao mesmo tempo em que a internacionalização é um vetor estratégico de qualificação acadêmica, a ampla maioria dos estudantes não reúne condições materiais para dela participar de forma plena. A dependência de bolsas e auxílios externos, muitas vezes limitados ou restritos a áreas específicas, reforça essa desigualdade, deixando de fora um grande contingente de alunos que poderiam se beneficiar da experiência internacional. Além disso, a ausência de políticas contínuas de financiamento voltadas à inclusão social na internacionalização agrava a exclusão, uma vez que mesmo os estudantes com excelente desempenho acadêmico encontram dificuldades intransponíveis para participar de mobilidades.

Esses elementos também se evidenciam em relação às barreiras linguísticas, as quais se manifestam de forma mais veemente em um cenário de vulnerabilidade socioeconômica acirrada.

Esse quadro afeta a diversidade das experiências internacionais, já que apenas um grupo reduzido de estudantes, geralmente com maiores condições econômicas ou inseridos em programas de excelência da pós-graduação, consegue acessar tais oportunidades. Como consequência, a internacionalização corre o risco de reforçar desigualdades internas, em vez de atuar como mecanismo de democratização do ensino superior.

Superar esse desafio exige a implementação de políticas institucionais que articulem internacionalização e inclusão social. Isso passa pela ampliação de programas de bolsas e auxílios específicos para mobilidade internacional, pela busca ativa de parcerias com agências de fomento nacionais e internacionais, bem como pela criação de alternativas que permitam vivências internacionais sem a necessidade de deslocamento, como a internacionalização em casa e a mobilidade virtual. Além disso, é necessário reconhecer que a internacionalização inclusiva não deve ser tratada apenas como uma política complementar, mas como um compromisso estratégico da UFPA para garantir que todos os seus estudantes, independentemente de sua condição socioeconômica, tenham acesso equitativo às oportunidades globais de formação.

6. DIRETRIZES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO PLENA DA UFPA

Considerando a trajetória e o diagnóstico apresentados, o processo de *design thinking* utilizado para a construção do novo Plano Estratégico de Internacionalização levou ao estabelecimento de uma visão transformadora inspiradora, que funciona como o *objetivo geral* do documento. Essa visão foi traduzida através do seguinte objetivo geral:

OBJETIVO GERAL

Construir uma internacionalização inclusiva, digital e enraizada no contexto amazônico, conectando saberes e atores locais com a comunidade internacional, ampliando oportunidades formativas, de produção de conhecimento científico, tecnológico, social, cultural, patrimonial e ambiental, e consolidando a UFPA como referência internacional.

Essa formulação não ignora os desafios identificados, mas os utiliza como pontos de partida. A busca por uma internacionalização inclusiva responde diretamente à realidade de 75% dos discentes em situação de vulnerabilidade, garantindo que as oportunidades não se restrinjam a um grupo seletivo. A ênfase no caráter digital visa superar as barreiras geográficas e de recursos, tornando a conexão com parceiros internacionais mais acessível. Já o conceito de ser enraizada no contexto amazônico valoriza o conhecimento e a experiência locais, transformando a universidade em um polo de excelência em temas de relevância global, como a sustentabilidade e a biodiversidade, ampliando a percepção da comunidade sobre o sentido mesmo da internacionalização.

Ao buscar conectar saberes e atores locais com a comunidade internacional, a UFPA não apenas amplia as oportunidades formativas, mas também se posiciona como uma protagonista na resolução de problemas que transcendem fronteiras. Em última análise, a visão de futuro da UFPA é um processo de mão dupla, onde o que é produzido na Amazônia beneficia o mundo, e o que vem do mundo fortalece a região, consolidando a universidade como uma referência internacional única e estratégica.

Nesse contexto, a internacionalização na UFPA deve passar a ser compreendida não apenas como uma estratégia de inserção global, mas como um instrumento de superação de assimetrias e promoção da justiça social a nível local e global. Isso implica em uma priorização de parcerias que contribuam tanto para a troca de saberes com

instituições de excelência, quanto para o apoio a universidades que buscam ampliar suas capacidades de pesquisa e ensino. Essa visão solidária e inclusiva orienta a construção de uma universidade cada vez mais integrada aos desafios contemporâneos.

Em continuidade à visão transformadora da UFPA, os *objetivos específicos* delineiam as ações concretas para alcançar a internacionalização plena desejada, com base no objetivo geral formulado:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Apoiar e impulsionar a internacionalização da UFPA por meio da captação de recursos, articulação de parcerias estratégicas e fomento a projetos inovadores de ensino, pesquisa e extensão.

O primeiro objetivo específico busca assegurar a viabilidade financeira e a expansão estratégica da internacionalização da UFPA, fortalecendo sua capacidade de enfrentar lacunas tecnológicas, superar a fragmentação das iniciativas existentes e mitigar os impactos da vulnerabilidade socioeconômica que marcam a realidade da instituição. Nesse sentido, a prioridade é estruturar mecanismos sólidos de apoio à captação de recursos externos e internos, articulando parcerias institucionais, empresariais e multilaterais que estejam alinhadas a temas estratégicos para o desenvolvimento científico e social do país, em consonância com a Agenda 2030 e com os grandes desafios globais.

Ao qualificar e diversificar acordos bilaterais e multilaterais, a universidade ampliará sua inserção internacional em áreas de relevância acadêmica, científica e social, fomentando redes temáticas que conectem a Amazônia a outras regiões do mundo e consolidem sua posição como polo estratégico do Sul Global. Além disso, esse objetivo prevê o fortalecimento da capacidade institucional para elaborar e executar projetos de alto impacto, com metas, indicadores e prazos claros, garantindo coerência entre as ações propostas e os resultados esperados.

O fomento a projetos inovadores de ensino, pesquisa e extensão será apoiado por políticas que incentivem a interdisciplinaridade, a internacionalização curricular e a cooperação com setores não acadêmicos, incluindo governo, empresas e organizações da sociedade civil. Isso permitirá transformar acordos e convênios em resultados tangíveis, como publicações qualificadas em colaboração internacional, programas de dupla

titulação e cotutela, produção tecnológica com potencial de inovação e impacto social, além da ampliação da mobilidade acadêmica em múltiplos níveis.

Por fim, esse objetivo contribui para reduzir assimetrias entre os campi, ao descentralizar recursos e oportunidades de cooperação, garantindo que as ações de internacionalização cheguem de forma equitativa a todas as unidades. Dessa maneira, cria-se uma base sustentável, inclusiva e mensurável para a internacionalização, ancorada em governança transparente, distribuição equilibrada de recursos, monitoramento sistemático e gestão de riscos, assegurando que os investimentos resultem em benefícios duradouros para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Construir um ambiente inclusivo e colaborativo que assegure a inserção global de estudantes, docentes e técnicos, por meio da internacionalização em casa, de políticas de acolhimento e do fortalecimento do letramento intercultural.

O segundo objetivo específico busca transformar a internacionalização em uma experiência acessível, inclusiva e colaborativa para toda a comunidade acadêmica, superando a visão restrita que ainda prevalece sobre o tema e ampliando o seu alcance social e pedagógico. O foco está na construção de um ambiente institucional que valorize a diversidade cultural, linguística e social, garantindo que estudantes, docentes e técnicos tenham oportunidades equitativas de inserção internacional, independentemente de sua condição socioeconômica ou localização geográfica.

Esse objetivo se materializa por meio da ampliação da internacionalização em casa, entendida como estratégia para promover o letramento intercultural, a aprendizagem de idiomas e a convivência com diferentes culturas no próprio campus. Ao democratizar o acesso, a UFPA busca reduzir as assimetrias históricas que limitam a mobilidade internacional e assegurar que a experiência global não seja privilégio de poucos, mas um componente transversal da formação acadêmica.

Ao mesmo tempo, a universidade reforça o acolhimento de estudantes e pesquisadores estrangeiros, criando redes de apoio, serviços de integração e condições que tornam a instituição mais atrativa como destino internacional. Essa dimensão

fortalece a imagem da UFPA como um espaço aberto, seguro e receptivo, ampliando sua capacidade de atrair talentos e de consolidar-se como referência no Sul Global.

Dessa forma, o objetivo contribui para promover justiça social e equidade, respondendo de maneira direta à elevada vulnerabilidade socioeconômica de sua comunidade e potencializando o impacto social da internacionalização. Ele fortalece a formação cidadã e acadêmica, ao mesmo tempo em que amplia o diálogo intercultural e a cooperação internacional, consolidando a internacionalização como parte indissociável da missão institucional da UFPA.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Promover a internacionalização integrada da UFPA por meio da comunicação estratégica, da sensibilização institucional e do alinhamento a critérios de excelência que ampliem sua projeção nos rankings internacionais.

O terceiro objetivo específico tem como propósito consolidar a reputação global da UFPA, superando a fragmentação das iniciativas e a compreensão ainda restrita da comunidade sobre a internacionalização. Para isso, busca promover uma internacionalização integrada, capaz de articular comunicação, governança e critérios de excelência de forma coerente e sistêmica. Esse esforço pressupõe o fortalecimento de uma comunicação institucional clara, estratégica e multicanal, que valorize as conquistas acadêmicas, científicas e sociais da universidade, conferindo maior visibilidade a seus resultados e tornando-os reconhecíveis no cenário internacional.

Ao mesmo tempo, este objetivo requer a sensibilização da comunidade acadêmica, de modo que docentes, técnicos e estudantes reconheçam a internacionalização como parte constitutiva da missão institucional, engajando-se ativamente na sua implementação. A integração de todas as ações nesse processo é fundamental para assegurar consistência, transversalidade e impacto em todas as dimensões do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação.

Outro aspecto central é o alinhamento contínuo da instituição a padrões de qualidade e acreditação internacionalmente reconhecidos, o que garante credibilidade, coerência e competitividade em suas práticas. Essa perspectiva fortalece a capacidade de monitorar resultados, estabelecer indicadores de desempenho claros e responder a

benchmarks internacionais, promovendo a melhoria contínua da gestão e da produção acadêmica.

Assim, ao promover uma internacionalização integrada, a UFPA não apenas amplia sua projeção em rankings internacionais, mas o faz de maneira consistente com sua identidade amazônica e sua responsabilidade social. Essa dimensão é essencial para transformar o patrimônio científico, cultural e ambiental da Amazônia em diferencial estratégico, conferindo à universidade legitimidade global, relevância acadêmica e sustentabilidade institucional a longo prazo.

Os três objetivos específicos funcionam de maneira articulada e complementar: o primeiro garante recursos e parcerias que sustentam a expansão; o segundo promove inclusão, diversidade e acesso equitativo; e o terceiro assegura integração, visibilidade e alinhamento global. Juntos, eles viabilizam o alcance do objetivo geral e enfrentam de forma direta os quatro desafios identificados, transformando a internacionalização da UFPA em um processo estruturado, inclusivo e sustentável, coerente com sua missão amazônica e com sua inserção no cenário internacional. Em conjunto, esses objetivos específicos formam a base para que a visão de uma internacionalização inclusiva, digital e enraizada no contexto amazônico seja efetivamente concretizada.

Para que a universidade amplie sua presença global, não basta aumentar o número de acordos, mas sim qualificá-los e diversificá-los, tanto geograficamente quanto tematicamente. Embora já existam colaborações consolidadas com a Europa e a América em geral, é estratégico expandir para a Pan-Amazônia, a África lusófona e a Ásia, equilibrando as relações com o Norte Global e reforçando o papel da instituição como polo de conhecimento do Sul Global, propiciando também a disponibilidade de recursos financeiros para a integração interna e externa nessas iniciativas.

Para isso, será criada um Setor de Apoio à Captação de Recursos Externos e Submissão de Projetos Internacionais, responsável por identificar editais de programas multilaterais, apoiar tecnicamente a elaboração de propostas competitivas em diferentes idiomas, oferecer assessoria e capacitar docentes e técnicos em redação de projetos. Esse setor atuará em rede com pontos focais de internacionalização nos *campi* do interior, permitindo que os benefícios cheguem a toda a comunidade acadêmica e se traduzam em acordos temáticos nas áreas de biodiversidade, energias limpas, saúde pública e direitos indígenas. Complementarmente, a universidade vai estimular a cooperação universidade-

indústria internacional, assegurando que as parcerias gerem impacto real em ensino, pesquisa e extensão.

A construção de um ambiente inclusivo e colaborativo será igualmente determinante para que a internacionalização se torne experiência acessível a toda a comunidade universitária. Essa perspectiva vai se consolidar pela expansão da internacionalização em casa, com a ampliação da oferta de disciplinas em língua estrangeira, a inserção de conteúdos comparativos nos currículos e a difusão de metodologias inovadoras, como o *Collaborative Online International Learning* (COIL).

Para os *campi* fora de Belém, serão ofertados cursos híbridos de línguas e disciplinas internacionalizadas adaptadas às vocações locais. A política linguística será ampliada em pelo menos 50% nos próximos cinco anos, atendendo estudantes, docentes e técnicos, e acompanhada por ações de letramento intercultural e de acolhimento a estrangeiros, integrando-se também às iniciativas de mobilidade. Programas de tutoria entre estudantes locais e internacionais, materiais de orientação multilíngues, feiras culturais e fóruns anuais de internacionalização vão reforçar o caráter inclusivo e participativo da experiência acadêmica.

Também se almeja ampliar a oferta de alojamento estudantil para estrangeiros, e criar bolsas regionais de mobilidade voltadas a estudantes em situação de vulnerabilidade e fortalecidas políticas de atração e integração de professores e pesquisadores visitantes, em especial em cooperação com o Sul Global. Essas medidas vão assegurar que a internacionalização não seja privilégio de poucos, mas prática cotidiana, acessível e transformadora para toda a comunidade.

Por fim, a internacionalização integrada da UFPA depende de comunicação estratégica, descentralização administrativa e alinhamento a critérios de excelência reconhecidos internacionalmente. Para isso, a instituição vai consolidar a marca “UFPA Internacional”, lançar campanhas multicanais em português, inglês e espanhol, publicar boletins periódicos multilíngues e diversificar os materiais de divulgação, tornando-os modernos e atrativos para diferentes públicos. Ao mesmo tempo, será criada uma plataforma digital integrada, reunindo informações sobre convênios, mobilidade, editais e indicadores, permitindo maior transparência e acessibilidade. A descentralização será garantida pela criação de núcleos de apoio à internacionalização em todos os *campi* e pela institucionalização da função de Coordenador de Internacionalização em cada unidade acadêmica. A capacitação de técnicos e gestores em comunicação e gestão internacional,

associada ao alinhamento dos indicadores da universidade aos critérios de rankings internacionais e à participação ativa em redes e fóruns globais, vai elevar a projeção da UFPA. Esse processo será acompanhado por sistemas de gestão da qualidade e de acreditação internacional, além do monitoramento constante de métricas de impacto e visibilidade, como citações acadêmicas, acessos online e menções em redes sociais.

A nova política de internacionalização da Universidade Federal do Pará (UFPA) busca uma abordagem estratégica e equilibrada, rompendo com o modelo tradicional que prioriza apenas parcerias com o Norte Global. A instituição entende que a verdadeira internacionalização deve refletir sua vocação regional e, por isso, fortalece a cooperação com países do Sul Global, especialmente com os da Pan-Amazônia. Essa abordagem não apenas contribui para o desenvolvimento científico e cultural da própria região, mas também posiciona a UFPA como um centro de excelência em temas amazônicos, promovendo a integração entre diferentes nações que compartilham desafios e oportunidades semelhantes. Ao equilibrar a colaboração com países de economias avançadas e a proximidade com parceiros estratégicos de sua área de influência, a Universidade constrói uma rede de pesquisa e ensino mais diversa, relevante e alinhada com as necessidades e particularidades locais.

Com a sua expertise consolidada em diversos temas transversais e inovadores, a Universidade Federal do Pará (UFPA) está preparada para enfrentar os grandes desafios contemporâneos da Amazônia.

Esses desafios constituem a base para a internacionalização da Universidade. Pensados como eixos norteadores de um plano estratégico de internacionalização, a UFPA tem potencial para abordar questões cruciais para a sociedade, tais como: saúde e bem-viver na Amazônia, sociobiodiversidade, mudanças climáticas, transição energética, território e direitos humanos. Esses temas desafiadores permeiam fortemente as relações entre a Universidade e a sociedade e somente poderão ser respondidos por meio de ações integradas, transversais e de grande alcance, desenvolvidas em parceria com instituições estrangeiras de relevância reconhecida. A combinação entre os desafios contemporâneos e projetos temáticos gera uma matriz com vários pontos de interseção. O desenvolvimento dessa matriz constituirá o ponto focal do plano estratégico de internacionalização da UFPA, possibilitando a cooperação entre unidades acadêmicas para fins da consecução de objetivos compartilhados.

Dessa forma, a internacionalização da UFPA vai evoluir de um conjunto de iniciativas pontuais para uma política integrada, inclusiva e sustentável, que valoriza os saberes amazônicos e os conecta ao mundo, amplia oportunidades formativas, promove justiça social e fortalece a posição da universidade como referência global em ciência, cultura e inovação com impacto regional.

7. MATRIZ ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO – 2025-2030

Esta matriz lógica deve ser utilizada como um ponto de partida estratégico: organiza objetivos, ações, indicadores e horizontes de tempo em nível institucional. Sua operacionalização, porém, será estruturada anualmente no PDU da PROINTER, com o detalhamento das ações específicas para o atendimento das grandes ações ali contidas. A cada ciclo, o PDU vai desdobrar a matriz em planos de trabalho com metas quantitativas e qualitativas (SMART), responsáveis, cronogramas, orçamento e fontes de fomento, além de riscos, premissas e mecanismos de monitoramento e avaliação. Também serão incorporados aprendizados do ciclo anterior, auditorias de resultados e contribuições dos campi e unidades acadêmicas, garantindo atualização contínua, coerência com as prioridades institucionais e governança clara sobre a execução da internacionalização.

OBJETIVO 1 — APOIAR E IMPULSIONAR A INTERNACIONALIZAÇÃO POR MEIO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS, PARCERIAS ESTRATÉGICAS E FOMENTO A PROJETOS INOVADORES

Ação (o que fazer)	Indicador (como medir)	Âmbito temporal
Criar setor responsável pelo apoio à captação de recursos e submissão de projetos Internacionais junto à PROINTER	Setor instituído (ato e organograma); nº de propostas submetidas/ano; volume de recursos captados	Curto/Médio
Aumentar o número de projetos de pesquisa e inovação desenvolvidos com parceria internacional	nº de propostas cadastrados nas unidades	Médio
Diversificar geograficamente as parcerias (Pan-Amazônia, África lusófona, Ásia, BRICS), preservando cooperação com Europa/Am. do Norte	% de acordos ativos por região; variação anual da participação de regiões sub-representadas	Médio /Longo
Estruturar redes internacionalizadas alinhadas a temas estratégicos e ODS (ex.: clima, saúde única, bioeconomia, direitos humanos, transição energética)	nº de redes ativas; nº de projetos cooperativos financiados por rede; aderência a ODS mapeada	Médio

Ampliar acordos com resultados (publicações, tecnologias, extensão, inovação)	% de acordos que geram outputs qualificados/ano	Médio
Expandir dupla titulação/cotutela na pós-graduação	nº de PPGs com dupla/cotutela; nº de titulados/ano	Médio/Longo
Aumentar a mobilidade (IN/OUT) de discentes, docentes, pesquisadores e técnicos	nº IN/OUT por modalidade e região; % de participantes por segmento	Curto/Médio
Ativar cooperação com setores não acadêmicos (P&D, inovação, transferência de tecnologia, impacto social) em parcerias internacionais	nº de projetos com parceiros não-acadêmicos; nº de produtos/serviços/impact cases	Médio/Longo
Reestruturar e fortalecer a PROINTER integrando ao centro de internacionalização e programas linguísticos	Organograma institucionalizado; orçamento anual garantido; planejamento conjunto implementado	Curto/Médio
Implantar painel de metas/prazos/indicadores para a internacionalização	Painel ativo; % de projetos acompanhados; relatórios anuais publicados	Curto
Institucionalizar fomento a projetos de internacionalização para os Campi fora de Belém	Estratégia implantada; pontos focais estabelecidos; % de adesão em campi fora da sede	Médio
Estruturar aproximação com embaixadas e agências multilaterais para a prospecção de parcerias, projetos e recursos	Programa implantado; % de projetos acompanhados	Médio

OBJETIVO 2 — DESENVOLVER UM AMBIENTE INCLUSIVO E COLABORATIVO (INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA, ACOLHIMENTO E LETRAMENTO INTERCULTURAL)

Ação (o que fazer)	Indicador (como medir)	Âmbito temporal
Expandir disciplinas em língua estrangeira na graduação e pós	nº de disciplinas em LE; % de estudantes alcançados	Curto/Médio
Institucionalizar e expandir as iniciativas de COIL	nº de componentes COIL; % de estudantes alcançados	Curto/Médio
Ampliar política linguística (cursos de LE para comunidade e PLE para estrangeiros) e integrar com outras estratégias de internacionalização	nº de alunos/ano; nº de alunos de LE em outras atividades de internacionalização	Curto/Médio
Criar programas de mentoria entre estudantes locais e estrangeiros	Estratégia implantada; Índice de satisfação de estrangeiros;	Curto/Médio
Realizar eventos com protagonismo de estudantes internacionais ou que participaram de atividades de internacionalização para compartilhamento de pesquisas e experiências	Evento realizado anualmente; % de estudantes alcançados	Curto/Médio
Fomentar mobilidade virtual/híbrida para campi do interior e estudantes com restrições financeiras	nº de participantes por modalidade; % de adesão em campi fora da sede	Curto/Médio
Criar bolsas de inclusão internacional (quilombolas, indígenas, vulnerabilidade socioeconômica e diversidade)	nº de bolsas concedidas; perfil socioeconômico; taxa de conclusão das mobilidades	Curto/Médio
Atrair professores/pesquisadores visitantes	nº de visitantes por ano; participação em disciplinas, coorientações e projetos	Médio

Promover extensão internacional com recorte intercultural e impacto social	nº de projetos com parceiros externos; cases de impacto documentados	Médio/Longo
Realizar formação intercultural contínua para docentes, técnicos e discentes	nº de participantes certificados; nº de eventos realizados	Curto/Médio
Monitorar inclusão e satisfação (dashboards e relatório anual)	indicadores de inclusão por grupo (gênero, etnia, PCD); NPS de programas	Longo
Ampliar alojamento e serviços de acolhimento e integração para estrangeiros.	nº de visitantes atendidos por ano	Curto/Médio
Instituir agenda de eventos de internacionalização com atividades interculturais	nº de atividades realizadas por ano; nº de participantes atendidos	Curto/Médio
Producir materiais de acolhimento multilíngues e promover campanhas de diversidade cultural.	nº de atividades ou materiais publicados	Curto
Habilitar espaços multilíngues e interculturais nos campi (clube de línguas, cafés culturais).	nº de atividades realizadas	Curto

**OBJETIVO 3 — PROMOVER UMA INTERNACIONALIZAÇÃO INTEGRADA
(COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, SENSIBILIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO
INSTITUCIONAL E ALINHAMENTO A CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA)**

Ação (o que fazer)	Indicador (como medir)	Âmbito temporal
Integrar e potencializar o uso da estrutura de comunicação institucional para a promoção da internacionalização	Plano de comunicação implementado; nº de publicações; nº de seguidores	Curto/Médio
Lançar plataforma digital integrada (convênios, mobilidade, indicadores, editais)	plataforma no ar; nº de acessos; % de dados atualizados/validados	Médio
Criar núcleos de internacionalização em todos os campi	nº de núcleos ativos; % de unidades com coordenador designado	Médio
Implantar sistema de monitoramento e relatórios	relatório anual publicado; reuniões de acompanhamento; matriz de riscos ativa	Curto/Médio
Alinhar indicadores institucionais a padrões internacionais e a painéis nacionais	% de indicadores compatíveis;	Médio/Longo
Desenvolver plano de participação em rankings e benchmarks	nº de submissões anuais; variação de posição/indicadores-chave	Médio/Longo
Estabelecer programa de comunicação de resultados; campanhas de comunicação multicanal e boletins multilíngues periódicos (papers de impacto, casos de inovação/transferência)	nº de “impact highlights” divulgados/ano; nº de seguidores	Curto/Médio
Criar turmas de doutorado interinstitucional internacional com países do Sul Global e linhas de pesquisa internacionais nos PPGs com pesquisadores internacionais	Turmas e linhas de pesquisa criadas	Longo

Firmar acordos de visibilidade e difusão com redes e organismos	nº de acordos de difusão; tráfego de referência internacional	Médio
Apoiar docentes na capacitação em metodologias de ensino internacionais, como EMI	nº de discentes capacitados	Curto
Incentivar o planejamento tático das Unidades Acadêmicas com indicadores de internacionalização	nº de unidades com indicadores de internacionalização	Longo
Promover campanhas de sensibilização sobre diversidade cultural e globalização	nº de campanhas realizadas	Médio

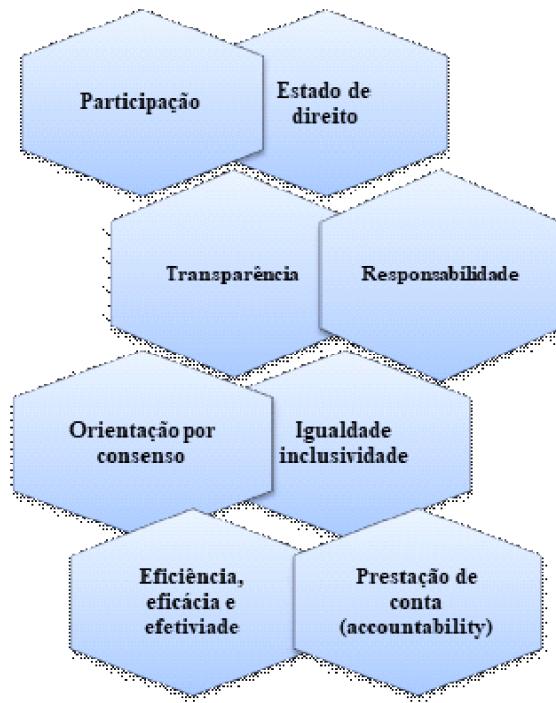
8. GESTÃO E GOVERNANÇA

O modelo de gestão e governança adotado atualmente no contexto das organizações públicas brasileiras tem se respaldado em concepções teóricas advindas da Nova Administração Pública e do modelo gerencial. Com isso, características como inovação, foco em resultados, transparência pública, participação democrática e capital humano valorizado e capacitado, são condições *sine qua non* para a sustentabilidade e gestão organizacional.

De acordo com o referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União (TCU), a governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2020).

Ademais, as organizações públicas brasileiras possuem o desafio de praticar nas suas ações a “boa governança”, mas para isso devem-se observar algumas características básicas da governança pública. São considerados exemplos de “boa governança” a partir da visão Matias-Pereira (2010) constantes na Figura 1.

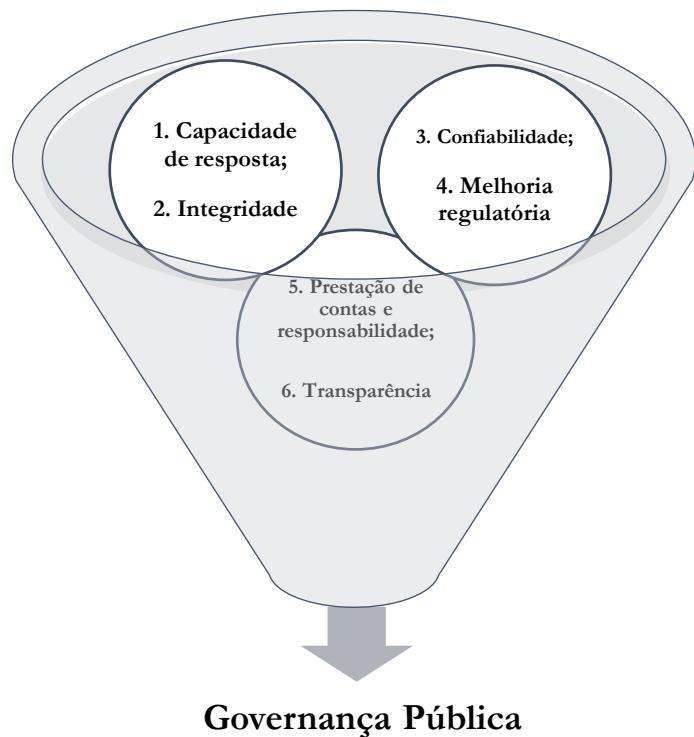
Figura 1 - Principais características da “boa governança”.



Fonte: Elaborado a partir de Matias-Pereira (2010).

No âmbito das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional além do documento referencial básico de governança pública do TCU, temos como marco legal a instituição do Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu artigo 3º, destacamos os princípios da governança pública.

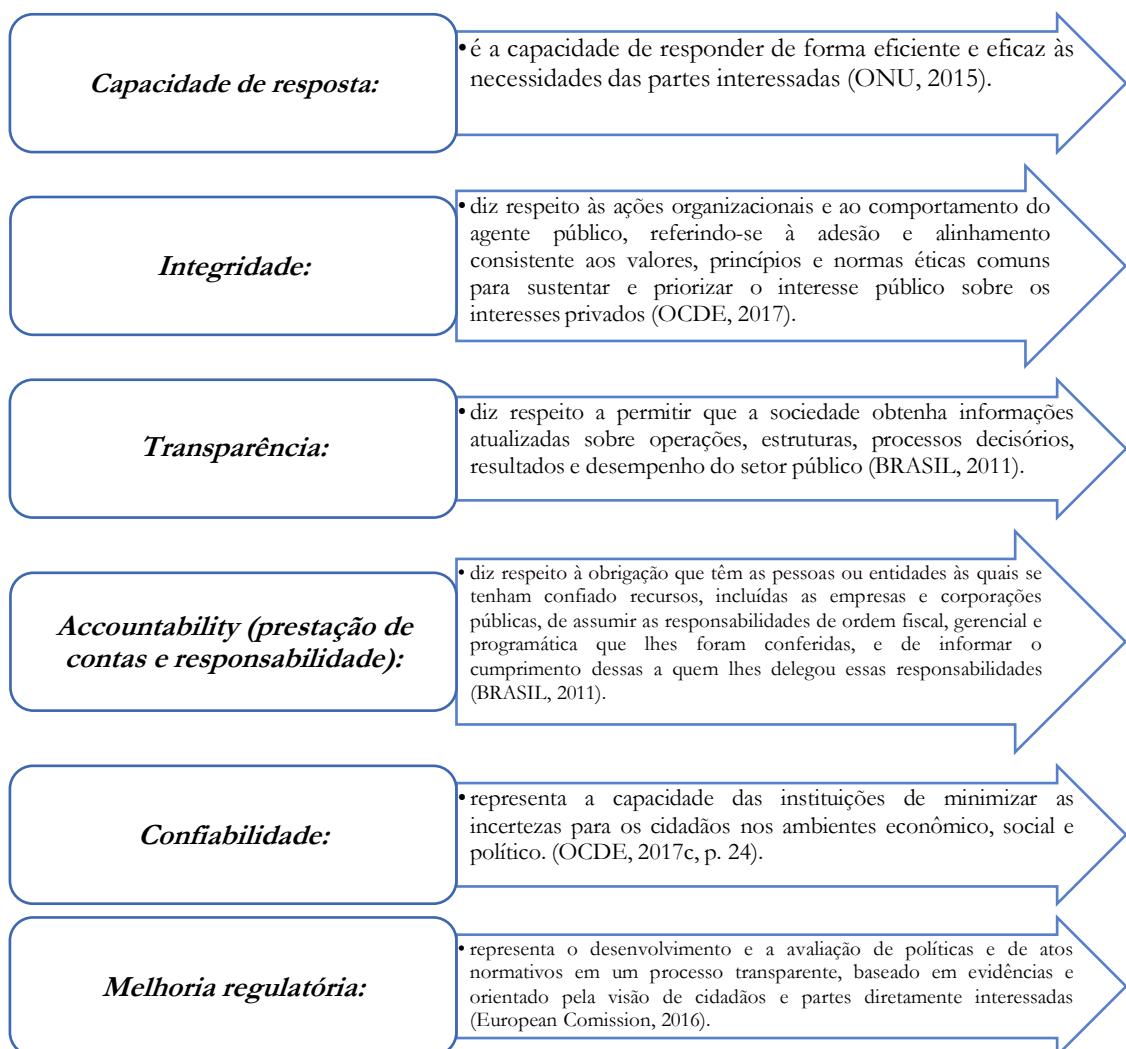
Figura 2 - Princípios da governança pública.



Fonte: Brasil (2017).

O TCU ao elaborar o referencial básico de governança pública observou na literatura internacional (principalmente de organismos multilaterais e de referência nas áreas de controle e auditoria) e no Decreto 9.203/2017 (norma pública de governança), os conceitos dos princípios da governança pública. Os conceitos de cada princípio constam na Figura 3.

Figura 3 - Conceitos dos princípios da governança pública.



Fonte: Brasil (2010).

Além dos princípios supracitados, as organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem observar para o exercício da governança pública os mecanismos previstos no art. 5º do Decreto 9.203/2017, que são: 1) liderança (integridade, competência, responsabilidade e motivação); 2) estratégia (diretrizes, objetivos, planos e ações); e, 3) controle (gestão de riscos).

No caso das Instituições de Ensino Superior, especificamente, este documento trata do contexto da UFPA, o seu modelo de gestão e governança é baseado nos conceitos, diretrizes e princípios da governança pública ressaltados pelo TCU e orientados pelo Decreto 9.203/2017, que disciplina a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Os mecanismos de exercício da governança pública adotados pela instituição são: o regimento geral; regimentos internos de cada unidade administrativa e acadêmica; plano

de desenvolvimento institucional; plano de integridade; políticas de gestão de riscos, de sustentabilidade, de comunicação, de ensino, pesquisa e extensão, de internacionalização, ou seja, todos os documentos que fazem a gestão e governança pública.

Destaca-se como documento norteador da gestão da UFPA o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que busca consolidar a UFPA como instituição multicampi, democrática, socialmente responsável e voltada para a formação de cidadãos aptos a contribuir com o desenvolvimento sustentável da Amazônia. O plano enfatiza a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, e a inserção da inovação como eixo transversal à atuação universitária (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

O atual PDI referente ao período de 2016 a 2015 foi estruturado com base no Mapa Estratégico e no modelo de gestão baseado em *Balanced Scorecard* (BSC), definindo cinco perspectivas estratégicas:

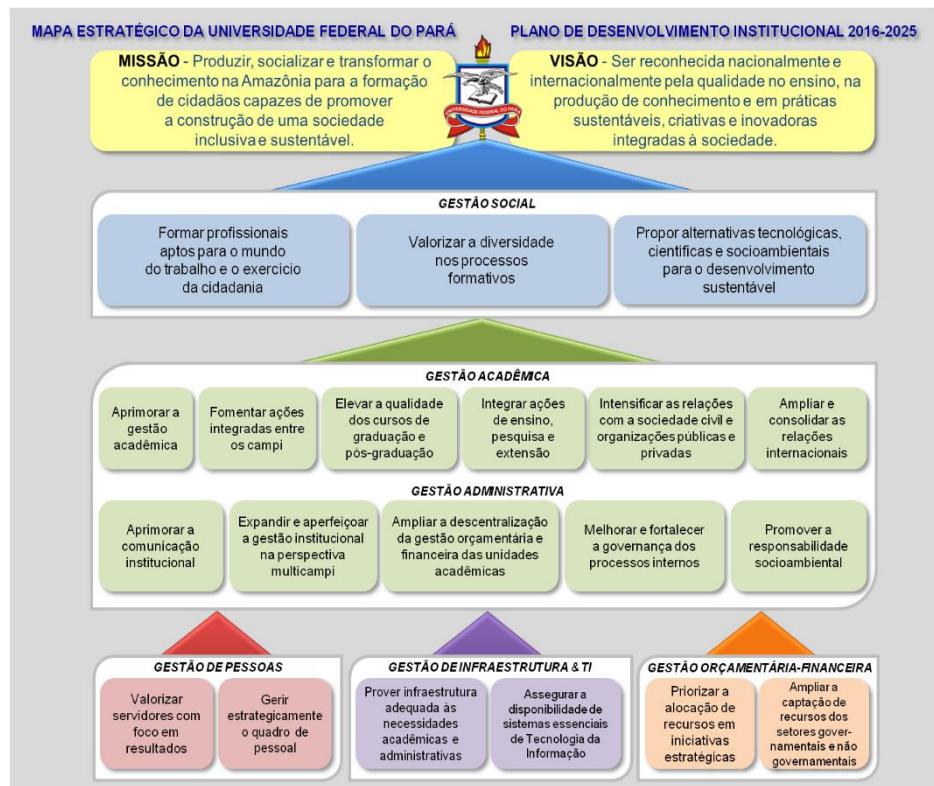
1. *Resultados Institucionais* - Fortalecimento da formação cidadã e da contribuição ao desenvolvimento amazônico.
2. *Processos Internos* - Aperfeiçoamento das práticas acadêmicas, administrativas e de inovação.
3. *Pessoas* - Valorização, capacitação e bem-estar dos servidores.
4. *Infraestrutura e Tecnologia* - Expansão e modernização da infraestrutura física e tecnológica.
5. *Orçamento* - Sustentação financeira e eficiência na alocação de recursos.

O PDI 2016-2025 foi elaborado em um contexto de ampliação e consolidação da educação superior pública brasileira, após a significativa expansão promovida por políticas como o REUNI. Ao mesmo tempo, a UFPA buscava aprimorar processos acadêmicos e de gestão frente aos desafios contemporâneos: um ambiente de transformação social, econômica e tecnológica, com forte demanda por inovação, interdisciplinaridade e desenvolvimento sustentável, especialmente relevante para uma universidade situada na Amazônia (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

O processo de elaboração do PDI foi participativo, envolvendo docentes, técnicos e discentes em grupos de trabalho, oficinas, entrevistas e consultas públicas. O PDI reafirma o papel da UFPA como principal universidade da região Norte e protagonista no desenvolvimento amazônico (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

O mapa estratégico da UFPA é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Mapa Estratégico da UFPA (2016-2025).

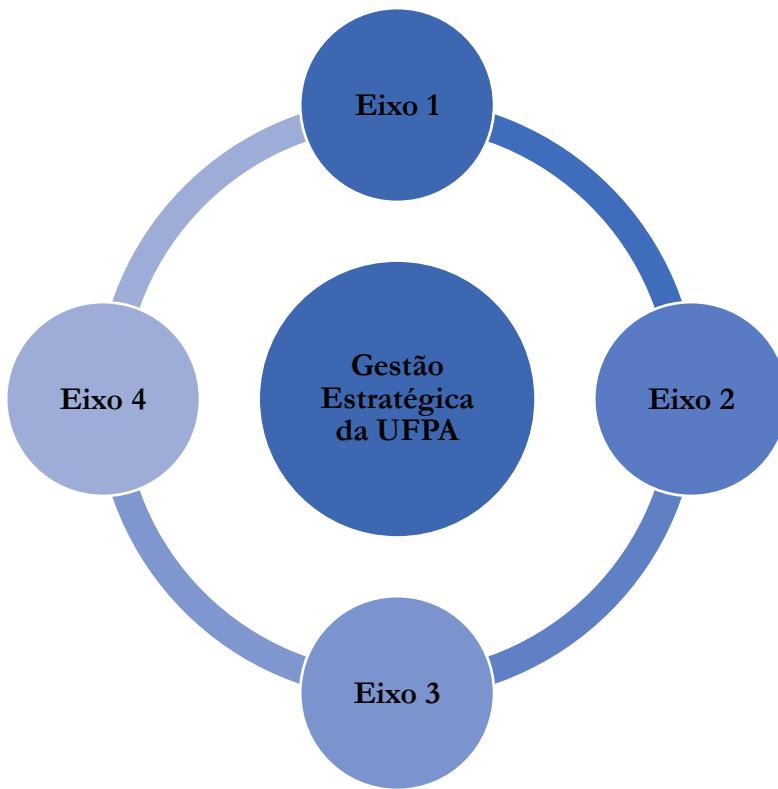


Fonte: Universidade Federal do Pará (2016).

O PDI 2016-2025 estabelece, em suas diretrizes de gestão estratégica, a necessidade de fortalecer estruturas administrativas integradas, baseadas em indicadores de desempenho e monitoramento contínuo. A política de internacionalização aqui apresentada dialoga diretamente com essas diretrizes, ao propor a criação de núcleos locais de internacionalização nos campi e de um Escritório de Apoio à Captação de Recursos Externos. Dessa forma, o plano contribui para a efetivação de um modelo de gestão descentralizado e transparente, em consonância com o PDI.

Desse modo, as ações e metas dos eixos deste plano estão alinhados e integrados ao modelo de gestão estratégica da UFPA, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 - Alinhamento do plano institucional de internacionalização com o PDI da UFPA.



Fonte: Elaborado pela Prointer (2025).

A internacionalização da UFPA exige um modelo de governança que seja **transparente, descentralizado e colaborativo**, capaz de articular os diferentes atores institucionais em torno de objetivos comuns. Para tanto, a gestão da internacionalização deve ser compreendida como um processo transversal ao ensino, à pesquisa, à extensão e à inovação, demandando a atuação integrada da Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER) com os institutos, faculdades e campi.

A estratégia passa pela criação de **núcleos locais de internacionalização**, com pontos focais em cada unidade acadêmica, de modo a descentralizar processos e ampliar a capilaridade das ações. Esses núcleos, articulados à PROINTER, terão autonomia relativa para desenvolver iniciativas próprias, respeitando as especificidades regionais, mas atuando dentro de diretrizes institucionais claras e compartilhadas.

Além disso, é fundamental a implantação de uma **plataforma digital integrada**, multilíngue e acessível, que concentre dados sobre convênios, mobilidades, editais e indicadores de desempenho. Essa plataforma permitirá maior eficiência administrativa, transparência e acompanhamento em tempo real, fortalecendo a cultura de avaliação contínua.

Por fim, a governança da internacionalização deve estar amparada por **mecanismos de participação da comunidade acadêmica**, por meio de conselhos consultivos e fóruns permanentes de internacionalização. Esses espaços garantirão que docentes, técnicos e discentes tenham voz ativa na formulação e monitoramento da política institucional, reforçando a legitimidade e a sustentabilidade das ações.

9. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE

O PDI da UFPA (2016–2025) enfatiza a necessidade de consolidar uma universidade comprometida com o desenvolvimento sustentável da Amazônia, fortalecendo políticas de internacionalização que tenham impacto social e ambiental positivo. Assim, a sustentabilidade da internacionalização deve ser compreendida em consonância com o PDI, garantindo que a captação de recursos, a mobilidade internacional e os projetos acadêmicos estejam integrados ao compromisso da universidade com inclusão social, inovação tecnológica e preservação ambiental.

A sustentabilidade da política de internacionalização da UFPA deve ser compreendida em três dimensões principais: **financeira, institucional e socioambiental**.

No aspecto **financeiro**, a sustentabilidade dependerá da capacidade da universidade em captar recursos externos e diversificar suas fontes de financiamento. Nesse sentido, destaca-se a criação do **Escritório de Apoio à Captação de Recursos Externos e Submissão de Projetos Internacionais**, responsável por identificar oportunidades em agências de fomento nacionais e internacionais, apoiar a elaboração de propostas e oferecer suporte técnico-jurídico para a execução dos projetos.

Na dimensão **institucional**, a sustentabilidade requer a consolidação de práticas e rotinas permanentes de internacionalização, que não dependam exclusivamente de gestões ou programas temporários. Isso implica a formação e capacitação de servidores técnicos e docentes, a institucionalização de indicadores e relatórios anuais de internacionalização e a incorporação da dimensão internacional nos instrumentos de planejamento estratégico (PDI, planos de unidade e relatórios anuais).

Já no campo **socioambiental**, a internacionalização da UFPA deve estar em sintonia com sua vocação amazônica, integrando compromissos de justiça social, preservação ambiental e desenvolvimento sustentável. Isso significa priorizar cooperações científicas em áreas como mudanças climáticas, biodiversidade, transição

energética e direitos humanos, ao mesmo tempo em que se busca reduzir a pegada ecológica das atividades internacionais, por meio de mobilidades híbridas, uso intensivo de tecnologias digitais e incentivo à “internacionalização em casa”.

Assim, a sustentabilidade da internacionalização da UFPA não se limita à continuidade financeira das ações, mas implica um **compromisso ético e estratégico** com a consolidação da universidade como referência global em excelência acadêmica e responsabilidade socioambiental.