



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO

CAMILA FLORENCIO COSTA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DO IFPB: ANÁLISE DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES
INSTITUCIONAIS (2020-2024)**

JOÃO PESSOA - PB

2026

CAMILA FLORENCIO COSTA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DO IFPB: ANÁLISE DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES
INSTITUCIONAIS (2020-2024)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação – PPGAVE, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientador: Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais.

JOÃO PESSOA - PB

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838i Costa, Camila Florencio.

Internacionalização da Educação Superior do IFPB :
análise do planejamento estratégico e da implementação
das ações institucionais (2020-2024) / Camila Florencio
Costa. - João Pessoa, 2026.
191 f. : il.

Orientação: José Jassuie da Silva Moraes.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Educação superior - Internacionalização. 2. IFPB
- Planejamento estratégico. 3. IFPB - Implementação de
ações institucionais. 4. ARINTER. I. Moraes, José
Jassuie da Silva. II. Título.

UFPB/BC

CDU 378(043)

CAMILA FLORENCIO COSTA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DO IFPB: ANÁLISE DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES
INSTITUCIONAIS (2020-2024)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação – PPGAVE, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Data de Aprovação: 27/05/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 JOSE JASSUIPE DA SILVA MORAIS
Data: 10/07/2026 12:04:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Moraes (Presidente / Orientador)
PPGAVE/CE/UFPB

Documento assinado digitalmente
 PAULO CESAR GEGLIO
Data: 11/07/2026 17:38:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Paulo César Geglio (Examinador Interno)
PPGAVE/CE/UFPB

Documento assinado digitalmente
 SERGIO ADELAR BRUN
Data: 10/07/2026 20:13:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sergio Adelar Brun (Examinador Externo)
PROFIAP/UTFPR

“O passado é uma cortina de vidro. Felizes os
que observam o passado para poder caminhar
no futuro.”
(Augusto Cury)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, meu primeiro amor, minha companhia diária, Aquele que segura a minha mão todos os dias e em todas as circunstâncias da vida.

Agradeço aos meus pais, que se esforçaram para me proporcionar uma educação de qualidade. Em especial, ao meu pai, que, além de educador, sempre foi exemplo de servidor público federal. Desde muito pequena, eu o acompanhava à Universidade Federal do Maranhão e percebia como era belo o poder transformador da educação na vida das pessoas, nas histórias de alunos que encontravam, por meio dos estudos, a oportunidade de um futuro melhor e mais digno. Hoje, dou continuidade a esse legado como agente de transformação social no Instituto Federal da Paraíba, instituição à qual também agradeço pela oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço à minha filha, pois foi através dela que me tornei mulher. Olhar para ela me faz recordar da força, do potencial e dos sonhos que já conquistei e ainda desejo conquistar. Ela comemorava cada parágrafo concluído, cada capítulo escrito, e esteve ao meu lado durante toda a caminhada do mestrado, juntamente com minha calopsita Mel.

Agradeço também ao meu irmão, que, mesmo a distância, sempre se fez presente. Quando precisei realizar uma cirurgia em meio à elaboração desta dissertação, ele esteve presencialmente ao meu lado. Meu companheiro desde a infância.

Agradeço aos meus irmãos e irmãs em Cristo, que estiveram em oração e torcendo por mim em cada momento. Agradeço aos amigos que tive o privilégio de conhecer na Universidade Federal da Paraíba e que hoje representam relações especiais que levarei para a vida. Agradeço também aos treinos, às aulas de dança e a todos os colegas e amigos que conheci e com quem pude compartilhar momentos em meio essa vida tão corrida. Agradeço aos amigos da turma 10 que foram força nesse momento Elisa, Mônica, Josi e Nayanna. Agradeço as meninas da turma 9 do PPGAES que me auxiliaram em muitos momentos decisórios, em especial a Hirla e Nathali.

Agradeço ao meu orientador do mestrado, o professor doutor José Jassuípe da Silva Moraes por toda a parceira, grande contribuição e apoio para a realização desta dissertação e de todos os aprendizados ao longo do mestrado. Agradeço também aos membros da banca interna e externa por todas contribuições.

RESUMO

A presente dissertação investiga o processo de internacionalização no Instituto Federal da Paraíba por meio da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARINTER), tendo como objetivo geral analisar o Planejamento Estratégico e a implementação das ações institucionais de internacionalização da Educação Superior do IFPB (2020-2024), à luz dos instrumentos institucionais e indicadores de desempenho e como Objetivos Específicos: Investigar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024 com base na Política de Internacionalização do IFPB; Mapear os resultados alcançados nos Relatos Integrados do IFPB no período (2020-2024); Verificar os desafios na implementação na Política de Internacionalização com base na Resolução n.º 40/2019 e por fim Elaborar um relatório situacional acerca da análise do Planejamento Estratégico e da implementação das ações institucionais (2020-2024) da Internacionalização da Educação Superior do IFPB. A internacionalização é compreendida como um processo transversal às funções de ensino, pesquisa e extensão, conforme a definição de Knight (2004), que a entende como a integração intencional de dimensões internacionais, interculturais e globais à missão das instituições de ensino superior. Autores como Morosini (2021) e Bardin (2016) são mobilizados para discutir o fenômeno da internacionalização, seus sentidos institucionais e estratégias avaliativas. Justifica-se a relevância da pesquisa diante da necessidade de compreender criticamente os avanços e os limites das estratégias de internacionalização na Rede Federal, com foco na equidade, na cooperação internacional e na melhoria da Governança Institucional. A metodologia consiste em uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e abordagem explicativa, fundamentada na análise de conteúdo (Bardin, 2016) com a utilização da observação direta para melhor compressão e documental (Severino, 2008; Gil, 2008), incidindo sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão e a Política de Internacionalização (Resolução n.º 40/2019). A delimitação do estudo recai sobre a atuação da ARINTER e de todos estes documentos especificados, com a análise de conteúdo e o auxílio da observação direta. Como produto final, foi elaborado um plano de internacionalização para o Instituto Federal da Paraíba, alinhado às diretrizes institucionais e às práticas sustentáveis de cooperação internacional. Além disso, como produto da pesquisa, foi elaborado um relatório situacional acerca das análises diagnosticadas entre o Planejamento Estratégico e a execução da internacionalização no IFPB no período 2020-2024, identificando pontos positivos, limitações e possibilidades de melhoria institucional.

Palavras-Chave: internacionalização; Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais; Instituto Federal da Paraíba; planejamento; estratégia.

ABSTRACT

This dissertation investigates the internationalization process at the Federal Institute of Paraíba through the Advisory Board of Institutional and International Relations (ARINTER), aiming, in general, to analyze the Strategic Planning and the implementation of institutional actions for the internationalization of Higher Education at IFPB (2020-2024), in light of institutional instruments and performance indicators. The specific objectives are: to examine the 2020-2024 Institutional Development Plan (PDI) based on IFPB's Internationalization Policy; to map the results achieved in IFPB's Integrated Reports during the period (2020-2024); to check the challenges in implementing the Internationalization Policy based on Resolution No. 40/2019; and finally, to prepare a situational report on the analysis of the Strategic Planning and the implementation of institutional actions (2020-2024) for the Internationalization of Higher Education at IFPB. The Internationalization is understood as a process that cuts across the functions of teaching, research, and outreach, according to Knight's (2004) definition, who sees it as the intentional integration of international, intercultural, and global dimensions into the mission of higher education institutions. Authors like Morosini (2021) and Bardin (2016) are used to discuss the phenomenon of internationalization, its institutional meanings, and evaluation strategies. The relevance of this research is justified by the need to critically understand the progress and limits of internationalization strategies within the Federal Network, focusing on equity, international cooperation, and the improvement of Institutional Governance. The methodology consists of a qualitative research, of an applied nature and explanatory approach, based on content analysis (Bardin, 2016) with the use of direct observation for better understanding and documentary analysis (Severino, 2008; Gil, 2008), focusing on the Institutional Development Plan (PDI), Management Reports, and the Internationalization Policy (Resolução n.º 40/2019). The scope of the study falls on the work of ARINTER and all these specified documents, with content analysis and the support of direct observation. As a final product, an internationalization plan was developed for the Federal Institute of Paraíba, aligned with institutional guidelines and sustainable practices in international cooperation. In addition, as a result of the research, a situational report was created analyzing the findings between Strategic Planning and the execution of internationalization at IFPB during the 2020-2024 period, identifying strengths, limitations, and possible institutional improvements.

Keywords: internationalization; Institutional and International Relations Advisory; Federal Institute of Paraíba; planning; strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papéis úteis ao diagnóstico de Internacionalização.	28
Figura 2: Relação entre Governança e Gestão.	37
Figura 3: Caminho Metodológico.	48
Figura 4: Intercâmbio em instituições portuguesas.	65
Figura 5: Países parceiros do PEC-G.	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: OEIs 2020 (PDI 2020-2024).....	58
Quadro 2: Indicadores Institucionais 2020 (PDI 2020-2024).....	59
Quadro 3: OEIs 2021 (PDI 2020-2024).....	62
Quadro 4: Indicadores Institucionais de 2021 (PDI- 2020-2024).	63
Quadro 5: OEIs de 2022 (PDI 2020-2024).....	67
Quadro 6: Indicadores Institucionais 2022 (PDI 2020-2024).....	68
Quadro 7: OEIs 2023 (PDI 2020-2024).....	71
Quadro 8: Indicadores Institucionais 2023 (PDI 2020-2024).....	71
Quadro 9: OEIs 2024 (PDI 2020-2024).....	74
Quadro 10: Indicadores Institucionais 2024 (PDI 2020-2024).....	74
Quadro 11: Indicadores Institucionais CONIF/FORINTER.	85
Quadro 12: Indicadores Institucionais 2020-2024.....	86
Quadro 13: OEIs 2020-2024.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAI	Assessoria para Assuntos Internacionais
ACI	Agência de Cooperação Internacional
ACI/UFPB	Agência de Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba
AEAI	Assessoria Especial para Assuntos Internacionais
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPES-PrInt	Programa Institucional de Internacionalização
COFECUB	Comitê Francês de Avaliação da Cooperação Universitária com o Brasil
CONSUNI	Conselho Universitário
CsF	Ciência sem Fronteiras
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IsF	Programa Idiomas sem Fronteiras
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEC-G	Programa de Estudantes-Convênio de Graduação
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PDSE	Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior
PIANI	Programa de Intercâmbio Acadêmico Nacional e Internacional
PII	Projeto Institucional de Internacionalização
PNE	Plano Nacional de Educação
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	18
2.1.1 Internacionalização da educação superior	20
2.1.2 Internacionalização do IFPB	22
2.1.3 Indicadores de Internacionalização do IFPB	24
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	29
2.2.1 Planejamento Estratégico do IFPB	32
2.2.2 Mapa estratégico (<i>Balanced Scorecard</i>) da Internacionalização do IFPB.....	39
3 METODOLOGIA.....	44
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	50
4.1 RESOLUÇÃO-CS Nº 40, DE 07 DE AGOSTO DE 2019- POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA	50
4.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2020-2024.....	52
4.3 RELATOS INTEGRADOS DO IFPB DE 2020 A 2024	54
4.3.1 Relato Integrado do IFPB de 2020	55
4.3.2 Relato Integrado do Ano de 2021	60
4.3.3 Relato Integrado do ano de 2022	64
4.3.4 Relato Integrado do ano de 2023	70
4.3.5 Relato integrado do ano de 2024	72
4.4 COMPARATIVO ENTRE AÇÕES ESTRATÉGICAS PREVISTAS E AÇÕES IMPLEMENTADAS NA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFPB.....	75
4.5 ANÁLISE DA ATUAÇÃO NORMATIVA DOS OEIS E INDICADORES INSTITUCIONAIS COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IFPB.....	79
4.5.1 Resumo da aplicação dos indicadores institucionais	84
4.5.2 Resumo da aplicação dos Objetivos Estratégicos Institucionais	88

4.5.3 Correlação dos resultados dos Objetivos Estratégicos Institucionais e Indicadores Institucionais	91
4.5.4 Relato Integrado do IFPB de 2020 a 2024 e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)2020-2024	91
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
5.1 POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFPB.....	93
5.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE 2020 A 2024	94
5.3 RELATOS INTEGRADOS DE 2020 A 2024.....	95
5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS E INDICADORES INSTITUCIONAIS.....	100
6 FALA.BR.....	103
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A - PERGUNTAS ENVIADAS POR MEIO DO FALA.BR.....	124
APÊNDICE B - PDI 2020-2024 (ARINTER).....	130
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - RELATÓRIO SITUACIONAL: ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR DO IFPB (2020-2024)	138
ANEXO A- RESPOSTA FALA.BR (DESPACHO #1065771-ARINTER/REITORIA/IFPB).....	161
ANEXO B - RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º 14/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB)	162
ANEXO C- RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º 22/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB)	166
ANEXO D - RESPOSTA FALA.BR (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL-PDI).....	169
ANEXO E- RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º21/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB).	179
ANEXO F- RESPOSTA FALA.BR (ANEXO-PDI).....	181

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças e transformações ocorridas no cenário global contemporâneo, tanto no âmbito das organizações públicas quanto privadas, a necessidade de adaptação às influências, demandas e oportunidades decorrentes da globalização tornou-se cada vez mais evidente para os diversos tipos de organizações, especialmente para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse contexto, o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por meio da Portaria n.º 2025/2017, de 24 de agosto de 2017, instituiu o Plano Estratégico Decenal 2016–2025 como instrumento de planejamento institucional de longo prazo, orientando gestores e setores estratégicos da instituição quanto à consolidação de uma cultura de planejamento estratégico e à utilização de ferramentas gerenciais adotadas também pela Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARINTER).

Entretanto, o planejamento institucional ainda é percebido, em grande medida, como uma exigência de natureza predominantemente normativa e discursiva, em detrimento de sua compreensão enquanto instrumento essencial de gestão estratégica. Tal percepção limita seu potencial como mecanismo orientador do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), dos relatórios integrados anuais e dos processos decisórios institucionais, os quais deveriam favorecer maior fluidez administrativa, transversalidade entre os eixos estratégicos e articulação entre as diferentes áreas institucionais.

Nesse cenário, o desenvolvimento institucional de caráter integrativo e transversal, com menor grau de departamentalização entre as macroáreas estratégicas da instituição, configura-se como um dos principais desafios enfrentados pelo IFPB. No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), a incorporação de novas práticas e agendas internacionais contribui para a construção de instituições educacionais mais inclusivas, democráticas e socialmente comprometidas, tanto em relação à sociedade quanto à comunidade acadêmica. Tal perspectiva encontra respaldo nas diretrizes formuladas por organismos internacionais, como a UNESCO, ao defender que: “[...] através de metas de universalização, esta primeira orientação permitiria completar o ‘negócio inacabado’ da agenda EPT e dos Objetivos do Milênio para o desenvolvimento relacionado à educação [...]” (Akkari, 2017, p. 7).

Desse modo, os desafios da educação global contemporânea exigem uma perspectiva educacional mais humanizada, comprometida com princípios como justiça social, diversidade cultural, inclusão e valorização do aprendizado linguístico e intercultural. Nessa direção, o IFPB, enquanto instituição de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), apresenta um portfólio relevante de atividades e ações em âmbito internacional, envolvendo relações de

cooperação acadêmica, parcerias institucionais, intercâmbios, pesquisa, inovação e articulações com organizações inseridas no contexto global.

Conforme afirma Stallivieri (2019, p. 12), “[...] ao se propor fazer uma análise conjuntural, tem-se clareza de que a internacionalização não é mais uma questão de opção”. Nesse sentido, torna-se imprescindível que as instituições de educação superior que pretendem manter a relevância de suas atividades acadêmicas e institucionais se adequem às dinâmicas contemporâneas da educação superior em âmbito global. Tal adequação implica o fortalecimento de estruturas voltadas à cooperação internacional, à ampliação de parcerias estratégicas e à aproximação com práticas desenvolvidas por instituições de referência no cenário internacional.

No âmbito do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), a Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARINTER) vem desempenhando o papel fundamental na inserção gradual da internacionalização na cultura institucional, promovendo ações que perpassam diferentes áreas administrativas e acadêmicas e estimulam maior engajamento da comunidade acadêmica. Esse movimento busca ampliar progressivamente as oportunidades de cooperação internacional, fortalecendo vínculos com diferentes países, culturas, línguas e contextos socioculturais.

Observa-se, ainda, que o desenvolvimento da internacionalização institucional tem sido acompanhado por desafios decorrentes das demandas contemporâneas impostas pelo cenário global. Apesar dessas limitações, a instituição tem buscado ampliar investimentos e ações voltadas à dimensão internacional, com o objetivo de expandir as possibilidades de participação da comunidade acadêmica em programas, projetos e parcerias internacionais, favorecendo a circulação de conhecimentos, experiências e práticas interculturais.

Além disso, a internacionalização se relaciona diretamente com a gestão estratégica dos *campi* e da própria instituição, exigindo alinhamento entre planejamento institucional, prioridades administrativas e desenvolvimento acadêmico. Os gestores possuem autonomia para definir demandas consideradas prioritárias; entretanto, os documentos analisados nesta pesquisa evidenciam que, embora tenham sido realizadas ações de sensibilização voltadas à incorporação da internacionalização nos planejamentos institucionais, frequentemente outras pautas foram priorizadas em detrimento das oportunidades proporcionadas pela agenda internacional.

Dessa forma, torna-se fundamental que as gestões institucionais promovam maior integração entre as ações de internacionalização, o desenvolvimento acadêmico de estudantes e servidores e a efetividade do planejamento estratégico nos *campi*. Tal articulação mostra-se

necessária para que os *campi* e os setores mais diretamente vinculados à Reitoria atuem de maneira coordenada, com maior sinergia institucional, diante dos desafios e das transformações recentes enfrentados pelo IFPB no contexto das novas demandas globais.

Esta dissertação tem como objetivo central analisar as atividades de internacionalização desenvolvidas no âmbito do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), sob a perspectiva do planejamento estratégico institucional, considerando a relação entre as práticas planejadas e sua efetiva execução. A pesquisa parte da compreensão de que a internacionalização constitui uma dimensão estratégica de ampla relevância para a instituição, uma vez que atravessa diferentes áreas acadêmicas e administrativas, contribuindo tanto para o fortalecimento das práticas organizacionais quanto para a ampliação da inserção institucional em contextos globais contemporâneos. Além disso, busca-se compreender de que forma tais práticas impactam a comunidade acadêmica e a sociedade, especialmente no que se refere à consolidação de processos institucionais mais integrados, atualizados e alinhados às demandas internacionais.

A internacionalização da educação superior configura-se, na contemporaneidade, como um vetor estratégico para o fortalecimento institucional, o aprimoramento da qualidade acadêmica e a ampliação das redes de cooperação interinstitucional. No contexto brasileiro, particularmente no âmbito dos Institutos Federais, a incorporação da dimensão internacional às práticas educacionais exige não apenas diretrizes normativas, mas, sobretudo, a efetiva articulação entre planejamento estratégico e sua materialização no cotidiano institucional.

Nesse contexto, observam-se avanços importantes no desenvolvimento de políticas e instrumentos voltados à internacionalização, tais como a criação da ARINTER, a elaboração de planos específicos e a inserção de metas institucionais em documentos oficiais. Entretanto, o planejamento institucional ainda se apresenta como uma prática relativamente recente no âmbito da instituição, favorecendo o vício às repetições de ações e dificuldades de gerenciar o grande porte do IFPB ao longo dos últimos anos. Tais fatores podem comprometer a efetividade das ações estratégicas formuladas e dificultar a concretização das atividades previstas.

Dessa forma, a presente pesquisa não se restringe à análise da internacionalização ou do planejamento estratégico de maneira isolada, mas concentra-se na relação estabelecida entre essas duas dimensões. Busca-se, portanto, analisar a relação entre o planejamento institucional e a implementação das ações de internacionalização no âmbito das ações de internacionalização, identificando os impactos dessas discrepâncias para o desenvolvimento institucional e para a consolidação da agenda internacional do IFPB.

Diante desse panorama, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como foi aplicado o Planejamento Estratégico e a implementação das ações institucionais (2020-2024) da Internacionalização da Educação Superior no IFPB?

1.1 JUSTIFICATIVA

A proposta deste estudo relaciona-se diretamente à inserção profissional da pesquisadora na Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento Institucional e Interiorização (DPI) da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), setor no qual atua desde 2019. A DPI constitui uma instância estratégica responsável pela articulação do planejamento institucional em níveis macro, envolvendo Reitoria, pró-reitorias e diretorias sistêmicas e micro, abrangendo os 21 *campi* distribuídos pelo estado da Paraíba, desempenhando papel central na consolidação das políticas institucionais.

Ao longo da trajetória institucional no IFPB, foi possível observar desafios recorrentes relacionados à gestão da crescente complexidade organizacional decorrente do processo de expansão institucional ao longo dos anos. O aumento da estrutura física, administrativa e acadêmica passou a demandar modelos de gestão mais integrados, flexíveis e eficientes, especialmente no que se refere à alocação e à descentralização orçamentária.

Nesse contexto, verifica-se que a distribuição de recursos financeiros ainda ocorre, em muitos casos, de forma centralizada, impactando diretamente a capacidade de resposta de áreas estratégicas que necessitam de maior autonomia para a execução de suas atividades. Tal cenário contribui para a sobrecarga de gestores, para a morosidade dos processos decisórios e para a subutilização de recursos institucionais, em descompasso com as exigências contemporâneas de eficiência e eficácia na administração pública.

Essas limitações tornam-se particularmente evidentes nos desafios enfrentados pelo IFPB na execução de sua Política de Internacionalização, sobretudo no que se refere à coerência entre o planejamento estratégico institucional e a efetiva implementação das ações previstas. Tais desafios assumem maior relevância diante da crescente complexidade da internacionalização da educação superior, compreendida não apenas sob a perspectiva da mobilidade acadêmica, mas também como processo de integração de dimensões internacionais, interculturais e globais aos propósitos institucionais, conforme discutem Knight (2012) e De Wit e Brandenburg (2011).

Autores como Boschini, Batista e Martins (2021) destacam as tensões e os obstáculos enfrentados pelas instituições federais de educação profissional e tecnológica no processo de

institucionalização da internacionalização, especialmente no que diz respeito à articulação entre políticas institucionais, capacidade de gestão e efetividade das ações desenvolvidas em contextos multicampi. Essas limitações manifestam-se, frequentemente, nos descompassos entre o que é planejado institucionalmente e aquilo que, de fato, se concretiza nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Diante desse cenário, a escolha por investigar a atuação entre planejamento e execução da política de internacionalização no IFPB mostra-se alinhada à natureza aplicada do mestrado profissional, uma vez que parte da experiência concreta da pesquisadora no contexto institucional, buscando produzir conhecimentos voltados ao aprimoramento da gestão pública educacional. Ademais, pretende-se contribuir para o fortalecimento da política institucional de internacionalização, por meio da reflexão sobre práticas de planejamento mais integradas, realistas e efetivas.

Nessa perspectiva, um planejamento estratégico mais realista, acessível e articulado entre os diferentes eixos institucionais, especialmente no âmbito da ARINTER, pode favorecer maior agilidade administrativa e melhores condições de enfrentamento das limitações burocráticas que permeiam a gestão pública. Tal fortalecimento possui impacto direto na democratização do acesso às oportunidades acadêmicas e profissionais proporcionadas pela internacionalização, sobretudo para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, cuja permanência e trajetória acadêmica frequentemente são marcadas por dificuldades materiais significativas.

Assim, refletir sobre o aprimoramento do planejamento estratégico institucional representa também uma forma de contribuir para a ampliação das possibilidades formativas oferecidas pelo IFPB e para o fortalecimento de trajetórias educacionais historicamente atravessadas por desigualdades sociais.

Além disso, a atuação da internacionalização ultrapassa o aprimoramento das atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão, fundamentando-se também em princípios de solidariedade entre povos, culturas e nações, concebendo a educação superior como bem público e comum, conforme destacam Catani e Hey (2017). Sob essa perspectiva, a internacionalização contribui para o fortalecimento da missão, visão e valores institucionais, promovendo o desenvolvimento de toda a comunidade acadêmica por meio da incorporação de novas práticas, saberes e mecanismos de gestão alinhados às demandas contemporâneas da educação superior.

Por fim, a relevância deste estudo também se justifica pelo papel estratégico que a internacionalização desempenha na ampliação das oportunidades acadêmicas, no fortalecimento da inserção internacional das instituições brasileiras e no enfrentamento das desigualdades regionais, culturais e linguísticas. Ao propor uma investigação fundamentada na realidade do IFPB, espera-se oferecer subsídios capazes de contribuir para processos decisórios mais alinhados às demandas contemporâneas da educação superior pública.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o Planejamento Estratégico e a implementação das ações institucionais de internacionalização da Educação Superior do IFPB(2020-2024), à luz dos instrumentos institucionais e indicadores de desempenho.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024 com base na Política de Internacionalização do IFPB;
- Mapear os resultados alcançados nos Relatos Integrados do IFPB no período (2020-2024);
- Verificar os desafios na implementação na Política de Internacionalização com base na Resolução n.º 40/2019;
- Elaborar um relatório situacional acerca da análise do Planejamento Estratégico e da implementação das ações institucionais (2020-2024) da Internacionalização da Educação Superior do IFPB.

A investigação do PDI (2020-2024) proporcionou uma melhor compreensão sobre a atuação das ações planejadas a longo prazo da Internacionalização na instituição, em paralelo com os resultados dos Relatos Integrados do mesmo período. Sendo de relevada importância nas práticas estratégicas anuais dos Relatos Integrados e de longo prazo como o PDI para aplicação prática da Política de Internacionalização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, foram abordadas as principais fundamentações teóricas que sustentam o escopo analítico desta pesquisa, com ênfase em dois eixos centrais: a internacionalização da educação superior e o planejamento estratégico institucional. Inicialmente, discute-se o papel da internacionalização no contexto brasileiro, destacando sua relevância para a educação superior, para o IFPB e para os indicadores institucionais relacionados às ações de internacionalização. Em seguida, analisa-se o planejamento estratégico nas instituições de ensino, contemplando especificamente o planejamento estratégico do IFPB e a atuação do Mapa Estratégico (*Balanced Scorecard*) como ferramenta de gestão aplicada às políticas de internacionalização da instituição.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

A internacionalização da educação superior no Brasil tem evoluído de forma significativa, sobretudo nas últimas duas décadas, refletindo um movimento global de inserção das instituições de ensino em redes de cooperação acadêmica, científica e institucional. De uma posição historicamente periférica no cenário internacional, o Brasil passou a desempenhar papel mais propositivo no desenvolvimento de políticas e estratégias voltadas à internacionalização, especialmente por meio de iniciativas que buscam integrar essa dimensão aos planos institucionais de desenvolvimento das instituições de ensino superior (Cipriani; Heinzle, 2023; Knight, 2004).

Knight (2004; 2012) conceitua a internacionalização como o processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global aos propósitos e às funções centrais da educação superior. Trata-se de um processo que exige intencionalidade, planejamento e alinhamento institucional, superando perspectivas fragmentadas, episódicas ou restritas à mobilidade acadêmica. Nessa direção, De Wit e Brandenburg (2011) alertam para os riscos de uma internacionalização de caráter instrumental e mercadológico, defendendo a construção de políticas fundamentadas na cooperação solidária, na reciprocidade e na equidade, especialmente nos países do Sul Global.

No contexto brasileiro, a internacionalização das IES, particularmente das instituições públicas, ainda enfrenta desafios estruturais relevantes, como a concentração das ações em universidades de grande porte, a limitação de recursos financeiros e institucionais e as restrições relacionadas à mobilidade acadêmica. A pandemia da COVID-19 aprofundou tais

desigualdades ao evidenciar fragilidades associadas à infraestrutura tecnológica e à vulnerabilidade socioeconômica de parcela significativa dos estudantes. Conforme argumentam Morosini (2021) e Dias Sobrinho (2010), a qualidade da educação superior está diretamente relacionada à capacidade institucional de responder simultaneamente às demandas locais e globais, promovendo uma internacionalização comprometida com a formação cidadã, crítica e intercultural.

Embora a mobilidade acadêmica permaneça como uma das dimensões mais visíveis da internacionalização, ela não deve ser compreendida como sua finalidade exclusiva. Nos últimos anos, iniciativas como programas de dupla titulação, redes colaborativas de pesquisa e estratégias de internacionalização em casa (*internationalisation at home*) vêm adquirindo maior relevância, especialmente em instituições multicampi, como os Institutos Federais. Nesse sentido, Boschini, Batista e Martins (2021) destacam que a internacionalização deve ser compreendida como uma política institucional integrada ao planejamento estratégico, e não como um conjunto de ações isoladas de cooperação internacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao fortalecimento das parcerias da América do Sul. No contexto ibero-americano, a cooperação entre países da América Latina tem sido marcada por uma perspectiva de internacionalização solidária, fundamentada em interesses comuns de desenvolvimento científico, tecnológico, educacional e social, em contraposição à lógica estritamente competitiva e mercadológica que frequentemente orienta as relações internacionais no campo da educação superior (Cipriani; Heinzle, 2023). Tais estratégias mostram-se especialmente relevantes para o fortalecimento da educação pública em países como o Brasil, uma vez que favorecem formas mais equitativas de acesso às oportunidades acadêmicas internacionais e ampliam as possibilidades de cooperação entre instituições que compartilham desafios históricos, econômicos e sociais semelhantes.

Dessa forma, a compreensão da internacionalização da educação superior no Brasil exige uma abordagem crítica e contextualizada, capaz de considerar as desigualdades regionais, os limites institucionais e as possibilidades de transformação decorrentes da implementação de políticas públicas consistentes e articuladas às especificidades das instituições educacionais. Nesse cenário, o estudo da experiência do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) revela-se particularmente relevante, por constituir um campo fecundo para a análise das contradições, desafios e potencialidades da internacionalização em contextos multicampi, interiorizados e socialmente comprometidos com a democratização da educação pública.

No contexto desta pesquisa, tais contribuições teóricas possibilitam compreender a relevância estratégica que a internacionalização assume para as instituições de educação

superior no país, especialmente no que se refere à ampliação das oportunidades acadêmicas, ao fortalecimento institucional e à construção de práticas educacionais mais integradas às demandas contemporâneas da sociedade global.

2.1.1 Internacionalização da educação superior

A internacionalização da educação superior tem se consolidado como um eixo estratégico articulado às políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão, configurando-se como resposta às dinâmicas globais e às transformações no papel das universidades diante das demandas sociais, econômicas, científicas e tecnológicas do século XXI. Mais do que um fenômeno decorrente da globalização, a internacionalização expressa disputas epistemológicas, geopolíticas e estruturais relacionadas às formas de produção, circulação e legitimação do conhecimento em diferentes contextos regionais e institucionais.

Segundo Knight (2012), a internacionalização consiste na integração das dimensões internacional, intercultural e global aos propósitos, funções e organização da educação superior. Tal concepção tornou-se amplamente difundida e influenciou significativamente o desenvolvimento de políticas públicas e institucionais no Brasil. Entretanto, conforme alertam Brandenburg e De Wit (2011), o conceito passou, em muitos contextos, a ser reduzido à mobilidade acadêmica, dissociando-se de objetivos estratégicos mais amplos e de transformações institucionais estruturantes capazes de promover mudanças efetivas na cultura organizacional das instituições de ensino superior.

No cenário brasileiro, a trajetória da internacionalização da educação superior caracteriza-se por profundas disparidades regionais, observando-se maior concentração de iniciativas nas regiões Sul e Sudeste, sobretudo em instituições que dispõem de maior capacidade administrativa, infraestrutura consolidada e acesso ampliado a recursos financeiros e redes internacionais de cooperação. A Região Nordeste, embora apresente avanços importantes nas últimas décadas, ainda enfrenta desafios estruturais relacionados à consolidação de políticas linguísticas, ao fortalecimento de redes de cooperação internacional e à institucionalização de setores responsáveis pela gestão das relações internacionais.

A partir da década de 2010, programas governamentais como o Ciência sem Fronteiras (CsF) contribuíram significativamente para a ampliação da mobilidade internacional de estudantes e pesquisadores, promovendo maior visibilidade ao ensino superior brasileiro no cenário global. Contudo, conforme analisam Miranda e Stallivieri (2017), o programa também evidenciou fragilidades relacionadas à ausência de estratégias institucionais integradas,

especialmente no que se refere ao retorno e à reinserção dos bolsistas no sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação. Em resposta a essas limitações, o Programa Institucional de Internacionalização da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES-PrInt) passou a buscar maior articulação entre a internacionalização, os planos institucionais de desenvolvimento da pesquisa e a consolidação de redes colaborativas de cooperação científica internacional.

No âmbito das instituições públicas multicampi, como os Institutos Federais, os desafios relacionados à internacionalização tornam-se ainda mais complexos, considerando as especificidades territoriais, estruturais e socioeconômicas que caracterizam essas instituições. Conforme argumenta Morosini (2021), na América Latina, a internacionalização ocorre predominantemente por meio de cooperações solidárias, inseridas no marco das relações Sul-Sul. Tal perspectiva exige a formulação de políticas institucionais sensíveis às desigualdades regionais, ao perfil socioeconômico dos estudantes e às diferentes condições estruturais existentes entre os *campi*.

A pandemia da COVID-19 contribuiu para evidenciar e aprofundar essas desigualdades, especialmente no que se refere ao acesso às tecnologias digitais, à proficiência linguística e à participação em atividades internacionais mediadas por ambientes virtuais. Nesse contexto, a internacionalização em casa (*internationalisation at home*) passou a assumir papel estratégico, por meio de iniciativas como a curricularização da internacionalização, a oferta de componentes curriculares em línguas estrangeiras, o estímulo à produção científica em coautoria internacional e o desenvolvimento de competências interculturais no ambiente acadêmico.

Como discutem Boschini, Batista e Martins (2021), no campo da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), a construção de políticas efetivas de internacionalização demanda articulação entre os níveis institucional, governamental e comunitário, de modo a fortalecer capacidades locais e enfrentar os desequilíbrios históricos que atravessam o contexto educacional brasileiro. Isso implica superar paradigmas centrados exclusivamente em rankings internacionais ou métricas quantitativas de desempenho, investindo em modelos de internacionalização comprometidos com a qualidade social da educação, com a justiça cognitiva e com o desenvolvimento territorial.

Sob essa perspectiva, mostram-se evidentes as contribuições das práticas de internacionalização para o fortalecimento da educação superior, para o desenvolvimento da comunidade acadêmica e para a ampliação do impacto social das instituições nos territórios em que atuam.

2.1.2 Internacionalização do IFPB

A internacionalização, conforme estabelecida pela Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba, instituída pela Resolução n.º 40/2019, é compreendida como um processo que integra diferentes atividades de mobilidade acadêmica, projetos colaborativos, desenvolvimento curricular e ações institucionais voltadas à inserção da instituição em contextos globais. Tal definição encontra-se alinhada à concepção proposta por Knight (2012), que compreende a internacionalização como um processo transversal às diferentes dimensões da educação superior, incorporando perspectivas interculturais e globais às funções essenciais das instituições educacionais.

A Política de Internacionalização do IFPB organiza suas diretrizes em eixos estratégicos que contemplam: (i) cooperação internacional; (ii) financiamento; (iii) políticas linguísticas; e (iv) desenvolvimento curricular com foco na internacionalização. Esses eixos articulam-se diretamente às áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação, sendo orientados por pressupostos relacionados ao fortalecimento de uma cultura institucional favorável à internacionalização, ao desenvolvimento de competências interculturais, à ampliação da comunicação com agentes externos e ao uso das tecnologias como instrumentos de integração acadêmica e institucional.

Miranda e Stallivieri (2017) destacam que, para que a internacionalização se consolide como política pública nas instituições brasileiras, torna-se indispensável a existência de um planejamento institucional coerente e articulado aos processos de avaliação e governança. No caso do IFPB, essa perspectiva se materializa em instrumentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), no qual estão previstas metas, indicadores e ações específicas relacionadas à internacionalização, bem como na atuação da ARINTER, responsável pela execução de programas institucionais, a exemplo do Programa de Internacionalização da Pesquisa, Ensino e Extensão (PIPEEX), do Programa de Apoio à Internacionalização (PAINT) e do Programa de Apoio ao Pesquisador (PAP).

Entretanto, a internacionalização não pode ser reduzida à mobilidade acadêmica ou à busca por posicionamento em rankings internacionais. Conforme argumentam Brandenburg e De Wit (2011), há um processo de banalização do conceito quando este é dissociado de políticas institucionais consistentes e de finalidades educacionais mais amplas. No contexto do IFPB, esse desafio torna-se ainda mais complexo em razão das especificidades inerentes à estrutura multicampi da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT),

que demanda estratégias de internacionalização capazes de dialogar com as diferentes realidades locais, regionais.

Morosini (2021) propõe que, no contexto latino-americano, a internacionalização da educação superior deve assumir caráter solidário, horizontal e cooperativo, fundamentado nas relações Sul-Sul e na valorização da diversidade cultural. Essa perspectiva mostra-se particularmente pertinente para instituições como o IFPB, cuja missão institucional está diretamente vinculada ao desenvolvimento territorial, à democratização do acesso à educação e à inclusão social. Nesse contexto, iniciativas voltadas à curricularização da internacionalização, à ampliação da produção científica em coautoria internacional e à oferta de componentes curriculares em línguas estrangeiras configuram-se como avanços relevantes, embora ainda permeados por desafios estruturais, administrativos e pedagógicos.

Outro aspecto de significativa relevância refere-se à articulação entre a política de internacionalização e as políticas linguísticas institucionais. Embora a proficiência em línguas estrangeiras, especialmente em inglês e espanhol, constitua condição importante para o fortalecimento do engajamento internacional, ela não pode ser compreendida de maneira estritamente instrumental. Faz-se necessário compreender a linguagem como prática social e como elemento mediador das relações interculturais estabelecidas no ambiente acadêmico. A esse respeito, Boschini, Batista e Martins (2021) destacam a importância de uma formação linguística integrada ao currículo e à formação docente, de modo a ampliar as possibilidades de participação institucional em redes acadêmicas e científicas internacionais.

Além disso, destaca-se o papel estratégico desempenhado pelas agências nacionais e internacionais de fomento, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o programa Erasmus+ e organismos multilaterais, para a sustentabilidade das ações de internacionalização. Nesse cenário, a mediação institucional realizada pela ARINTER, ao estruturar condições administrativas, normativas e operacionais voltadas ao intercâmbio de estudantes, técnico-administrativos e docentes, constitui importante exemplo de governança estratégica orientada à inserção global do IFPB.

Dessa forma, a consolidação de uma cultura institucional de internacionalização no IFPB exige não apenas a existência de diretrizes normativas formais, mas também a incorporação efetiva desses princípios nos planejamentos estratégicos setoriais, no engajamento da comunidade acadêmica e na gestão integrada das ações institucionais, acompanhadas por mecanismos sistemáticos de monitoramento, avaliação e análise de impactos.

Nesse contexto, observa-se que a Assessoria de Relações Internacionais exerce papel central na condução das demandas relacionadas à internacionalização institucional, sendo responsável pela articulação, desenvolvimento e acompanhamento das principais ações vinculadas às práticas globais implementadas no âmbito do IFPB.

2.1.3 Indicadores de Internacionalização do IFPB

Foram analisados os processos e percursos relacionados à internacionalização institucional, buscando identificar as etapas, estratégias e mecanismos adotados pelas instituições para promover a cooperação internacional e a mobilidade acadêmica. Sob essa perspectiva, as ferramentas estratégicas assumem papel fundamental para o aprimoramento do desempenho institucional e para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Nesse contexto, destacam-se as contribuições dos indicadores institucionais vinculados à internacionalização no âmbito da ARINTER.

Os indicadores institucionais da ARINTER possuem caráter transversal e impactam diferentes áreas do IFPB, especialmente aquelas relacionadas ao tripé institucional — ensino, pesquisa e extensão. No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), a área estratégica denominada MACRO-A12-INTER contempla indicadores voltados à ampliação sistemática da internacionalização institucional. Entre esses indicadores, destacam-se: o número de acordos e convênios internacionais firmados; o percentual de publicações internacionais; o quantitativo de estudantes intercambistas (*incoming e outgoing*); a capacitação de docentes de línguas em novas metodologias e tecnologias de ensino; e o apoio prestado às pró-reitorias, como a Pró-Reitoria de Ensino (PRE), a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG) e a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), no incentivo à participação de servidores e estudantes em eventos técnico-científicos internacionais voltados à divulgação de projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão.

As ações desenvolvidas sob a perspectiva da internacionalização contemplam diferentes dimensões institucionais, abrangendo ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, o que evidencia o caráter transversal da internacionalização na missão organizacional do IFPB. Nesse sentido, a internacionalização deixa de constituir uma ação isolada e passa a integrar os diversos processos institucionais, envolvendo múltiplos atores e setores da instituição.

O presente estudo abordou a internacionalização da educação superior sob a ótica da gestão estratégica, por meio a investigação, verificação e mapeamento nas práticas das normativas institucionais no IFPB, sondando os resultados nas dimensões internacionais,

práticas administrativas e processos de planejamento, com vistas à consolidação de uma inserção global mais efetiva e institucionalmente articulada.

Além disso, os indicadores de avaliação da internacionalização são caracterizados como instrumentos fundamentais para o monitoramento do desempenho das ações implementadas, possibilitando avaliar em que medida essas iniciativas contribuem para o fortalecimento e para o desenvolvimento da política de internacionalização institucional. Foram analisados nesta pesquisa por meio das técnicas científicas da análise de conteúdo e documental.

Nessa perspectiva, a compreensão estratégica da internacionalização ultrapassa a ideia de mero aprimoramento das atividades acadêmicas e administrativas, configurando-se como instrumento institucional capaz de favorecer maior agilidade organizacional, fortalecimento da gestão e concretização de metas e resultados institucionais. Conforme destaca Stallivieri (2002), a internacionalização pode contribuir significativamente para o crescimento institucional e para a ampliação da capacidade das instituições de ensino superior de responderem às demandas contemporâneas da sociedade globalizada.

Cabe a cada instituição educacional desenvolver estratégias próprias de internacionalização, alinhadas aos resultados pretendidos e aos objetivos estabelecidos em seus planos institucionais. Tais estratégias, em geral, são formuladas a partir das instâncias superiores de gestão, como conselhos diretores e setores estratégicos, responsáveis pela definição das diretrizes institucionais e pela articulação das políticas de desenvolvimento acadêmico e organizacional.

Nesse contexto, torna-se fundamental que as instituições de educação superior delimitem suas estratégias de internacionalização de acordo com suas especificidades institucionais, considerando sua área de atuação, suas capacidades estruturais, os limites orçamentários e administrativos existentes e, inclusive, a localização geográfica em que estão inseridas. Esses fatores influenciam diretamente as possibilidades de implementação e consolidação das ações de internacionalização, especialmente em instituições públicas multicampi situadas em regiões historicamente marcadas por desigualdades socioeconômicas e estruturais.

A internacionalização nos países do Sul Global, frequentemente classificados como países subdesenvolvidos, ainda se estrutura, em grande medida, a partir de referências, modelos e indicadores produzidos por países do Norte Global, historicamente reconhecidos por sua centralidade econômica, científica e tecnológica. Tal dinâmica influencia os mecanismos de desenvolvimento da internacionalização da educação superior e condiciona, em muitos casos, as expectativas de evolução institucional às lógicas e métricas estabelecidas por contextos

externos. Nesse sentido, Cipriani e Heinzle (2023, p. 2) afirmam que “[...] explicita-se, portanto, a necessidade de uma internacionalização não somente centrada na realização de atividades de intercâmbio, na participação em eventos internacionais, como congressos, seminários, entre outros [...]”.

No que se refere à mobilidade acadêmica nas IES, observa-se que ela desempenha papel relevante na transformação das relações transnacionais e na constituição de espaços geopolíticos de cooperação, fortalecendo conexões entre países e ampliando redes de conhecimento em escala regional e global. Experiências consolidadas, como as desenvolvidas no contexto europeu, evidenciam o potencial da internacionalização para o fortalecimento das relações acadêmicas, científicas, culturais e institucionais. Dessa forma, conforme destacam Cipriani e Heinzle (2023), a internacionalização também se configura como estratégia voltada ao desenvolvimento de relações políticas e econômicas, contribuindo para o fortalecimento da inserção do Brasil enquanto potência emergente no cenário internacional.

A internacionalização, tanto em âmbito nacional quanto internacional, encontra-se historicamente vinculada às dinâmicas do capital e às transformações econômicas decorrentes da globalização. Nesse contexto, as políticas públicas educacionais frequentemente passam a responder, em maior ou menor medida, às demandas econômicas e aos interesses estratégicos do Estado, considerando que as relações entre educação, desenvolvimento e capital se encontram profundamente articuladas. Assim, a internacionalização da educação superior não pode ser compreendida de forma dissociada das disputas políticas, econômicas e geopolíticas que permeiam a produção e a circulação do conhecimento em escala global.

Nesse cenário, a participação integrada das áreas que compõem o tripé institucional — ensino, pesquisa e extensão, mostra-se essencial para a consolidação e o aprimoramento das políticas de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES). Tal articulação possibilita não apenas o fortalecimento institucional das organizações que desenvolvem ações internacionais, mas também o reconhecimento das potencialidades locais e regionais das instituições, favorecendo a ampliação de oportunidades de cooperação acadêmica, científica, tecnológica e cultural entre países e instituições parceiras.

No âmbito do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), a Resolução n.º 40, que institui a Política de Internacionalização da instituição, reforça essa compreensão ao estabelecer diretrizes voltadas à integração das ações internacionais às diferentes dimensões institucionais. Conforme disposto no Artigo 8º da referida Resolução:

Promover a internacionalização do ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, por meio da diplomacia das colaborações e dos intercâmbios internacionais em ciência e tecnologia, fundamentada na qualidade e princípios éticos, ampliando a visibilidade interna e externa de nossas atividades e redes internacionais em prol da melhoria global. Ainda, promover uma cultura de internacionalização entre toda a comunidade do IFPB com vistas ao fortalecimento da imagem e inserção institucional no cenário mundial (IFPB, 2019, p. 4).

A Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) tem como essência ampliar a visibilidade das ações de internacionalização desenvolvidas pela instituição, pautando-se em princípios como qualidade, ética, ampliação de oportunidades e fortalecimento do compromisso institucional com a dimensão internacional. Além disso, busca contribuir para a sustentabilidade institucional por meio da consolidação de práticas de cooperação acadêmica, científica e intercultural.

Entre os principais objetivos estratégicos do IFPB no âmbito da internacionalização, destacam-se: a ampliação da troca de experiências entre estudantes, docentes e pesquisadores; a promoção de programas interculturais; e o fortalecimento das relações com órgãos governamentais, instituições de ensino superior, centros de pesquisa, ambientes de inovação e iniciativas privadas.

Nesse contexto, os recursos relacionados ao ciclo da Gestão do Conhecimento — como consultoria, auditoria e governança, configuram-se como importantes indicadores de fortalecimento organizacional. A adoção sistemática dessas práticas torna-se essencial para a manutenção e o aprimoramento das atividades institucionais voltadas à internacionalização. Além disso, a atuação de *stakeholders* com expertise na área contribui para maior efetividade na articulação entre internacionalização e governança institucional, favorecendo o acompanhamento e o gerenciamento das ações estratégicas desenvolvidas pela instituição.

Dessa forma, conforme ilustrado na Figura 1, a seguir, os diferentes atores e dimensões institucionais exercem papéis relevantes no diagnóstico e no desenvolvimento das práticas de internacionalização.

Figura 1: Papéis úteis ao diagnóstico de Internacionalização.



Fonte: Adaptado de Vianna, Stallivieri e Gauthier (2019, p.6).

É imprescindível que as Instituições de Ensino Superior desenvolvam mecanismos capazes de minimizar os desafios e limitações que possam surgir ao longo do processo de internacionalização, bem como disseminar os benefícios decorrentes da cooperação organizacional, conforme os resultados identificados por meio das análises institucionais. Nesse contexto, o planejamento e o acompanhamento sistemático das ações tornam-se fundamentais para o fortalecimento das práticas de cooperação acadêmica e institucional.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia vêm se destacando nos cenários nacional e internacional por meio de resultados crescentes relacionados ao desenvolvimento da educação profissional, científica e tecnológica no Brasil, ampliando sua participação em redes de cooperação, programas acadêmicos e iniciativas voltadas à internacionalização.

Conforme Stefani e Gregolin,

O processo de internacionalização dos IFs inicia-se em 2009, com a criação do Fórum de Relações Internacionais (FORINTER), em conjunto com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC), com objetivo de viabilizar a construção conjunta de estratégias de relações internacionais dos institutos federais, levando em consideração suas características e demandas, visando otimizar o potencial que existe no relacionamento dessa rede com as instituições de outros países (Stefani; Gregolin, 2022, p. 09).

O Fórum de Relações Internacionais da Rede Federal (FORINTER), enquanto instrumento orientador das políticas de relações internacionais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, possui relevante destaque no cenário internacional, especialmente em articulações com organismos e iniciativas como a Conferência Regional de Educação Superior do IESALC/UNESCO, a Conferência Mundial sobre Educação Superior da UNESCO e o Plano do Setor Educacional do Mercosul (2006–2010).

Nesse contexto, pode-se afirmar que o planejamento institucional constitui a base para a formulação de estratégias e indicadores voltados à internacionalização, orientando o alcance dos objetivos e metas institucionais. Para isso, as Instituições Federais de Ensino Superior utilizam diferentes ferramentas de gestão, entre as quais se destacam o Planejamento Estratégico Institucional e o Mapa Estratégico Institucional, amplamente empregados no acompanhamento e na execução das ações estratégicas.

Dessa forma, reforça-se que as ferramentas estratégicas aplicadas à internacionalização, especialmente os indicadores institucionais, contribuem significativamente para o alcance de resultados mais efetivos nas demandas internacionais, favorecendo o monitoramento, a avaliação e o aprimoramento contínuo das ações desenvolvidas pelas instituições.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As estruturas organizacionais passaram por significativas transformações ao longo das últimas décadas. Segundo Mintzberg (2008, p. 19), “[...] durante metade do século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade formal rigorosa”. Com o avanço das dinâmicas econômicas, tecnológicas e globais, essas estruturas tornaram-se progressivamente mais flexíveis e menos rígidas, buscando adequar-se às novas demandas organizacionais e aos interesses do contexto global contemporâneo.

Diversas transformações influenciaram a adoção de modelos de gestão mais tecnológicos e dinâmicos, além das influências de natureza política, social e cultural no âmbito das IES. Nesse sentido, Atvars, Serafim e Silva (2025, p. 3) afirmam que “[...] para compreender as interrelações que facilitam ou dificultam as mudanças é necessário analisar a relação entre governança e gestão estratégica das IES e o programa de administração do dirigente, definindo-se claramente o escopo e os limites de cada um”.

O período da pandemia da COVID-19 intensificou ainda mais essas transformações, impulsionando novas formas de relacionamento tanto no ambiente interno das organizações

quanto nas relações estabelecidas com diferentes *stakeholders*. Diante do contexto pandêmico, os países e as instituições precisaram adaptar-se rapidamente a novas práticas de gestão e governança, incorporando ferramentas tecnológicas e estratégias organizacionais capazes de garantir maior capacidade de adaptação, continuidade institucional e resistência acadêmica frente aos desafios impostos pelo cenário emergencial.

A concepção de “aldeia global” foi interpretada, durante muitos anos, como uma forma de aproximação entre diferentes povos, raças e culturas que, em razão de suas distintas formas de pensar e agir, poderiam gerar conflitos e divergências entre si, conforme destacam Bady *et al.* (2020). Diante desse contexto, torna-se fundamental superar perspectivas limitadas por parâmetros estritamente locais, promovendo maior abertura ao novo, ao intercultural e ao global, de modo a favorecer relações mais integradas entre diferentes culturas, costumes e formas de organização social.

As IFES exercem papel relevante na superação das barreiras territoriais e culturais existentes entre países, povos, línguas e tradições, especialmente por meio da internacionalização da educação superior. Nesse sentido, tais instituições contribuem não apenas para o fortalecimento das relações acadêmicas internacionais, mas também para a ampliação dos impactos educacionais, científicos e sociais nos contextos regionais em que estão inseridas.

Destarte, pode-se afirmar que os modelos adotados internacionalmente nas áreas de ensino, pesquisa, inovação e extensão também contribuem para o desenvolvimento de novas práticas de gestão e planejamento estratégico nas instituições de ensino superior. Essas experiências possibilitam a incorporação de modelos organizacionais e administrativos compartilhados entre instituições de diferentes países, favorecendo processos de aperfeiçoamento institucional e intercâmbio de práticas de gestão.

As organizações públicas, especialmente as IFES, demandam, assim como as organizações privadas, formas cada vez mais planejadas e estratégicas de gestão. Conforme afirmam Barcellos e Cassanego Junior (2018, p. 5), “[...] as universidades públicas estão inseridas em um contexto de ausência de competitividade e formas de mensuração de desempenho diferentes das encontradas no mercado privado”. Nesse contexto, a gestão estratégica orientada por metas institucionais contribui para a organização das práticas administrativas, para o fortalecimento da cultura organizacional e para a condução dos processos decisórios pautados pelas normativas e diretrizes da administração pública.

Segundo Barcellos e Cassanego Junior (2018), desde 2001 as Instituições de Ensino Superior passaram a atribuir maior relevância às estratégias de planejamento institucional.

Nesse mesmo ano, foi instituído o Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001, estabelecendo que o credenciamento das instituições de ensino superior estaria condicionado à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse instrumento estratégico passou a desempenhar papel fundamental na organização institucional, contemplando elementos como objetivos, metas e diretrizes para o desenvolvimento das instituições.

A ferramenta de Planejamento Estratégico (PE) possui origem no setor privado e, diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), passou a ser incorporada também pelas organizações públicas. No âmbito da administração pública, entretanto, o planejamento estratégico é compreendido de diferentes formas pelos *stakeholders* envolvidos em sua elaboração e execução. Enquanto alguns o reconhecem como instrumento essencial para o fortalecimento e aprimoramento das instituições públicas de ensino superior, outros ainda o percebem apenas como exigência burocrática decorrente de determinações superiores.

Segundo Candido e Barbosa (2017, p. 2), “[...] em um ambiente de mutações constantes e com alto grau de interação entre os fatores internos da organização e fatores externos dos ambientes, o Planejamento Estratégico tem ganhado destaque em relação ao planejamento tradicional”. Nesse contexto, observa-se maior comprometimento de gestores e servidores com o desenvolvimento institucional, favorecendo a mitigação de falhas organizacionais e o aumento da eficácia nas atividades desenvolvidas pelas instituições.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, o planejamento estratégico proporciona uma condução mais racional das atividades institucionais e favorece processos decisórios mais integrados entre os diferentes membros da organização. Conforme destacam Barcellos e Cassanego Junior (2018), os órgãos públicos e as instituições de ensino estão inseridos em contextos marcados por elevada complexidade, o que torna desafiadora a incorporação de ferramentas estratégicas à cultura organizacional.

Ao longo das últimas décadas, as IFES vêm enfrentando desafios relacionados aos cortes orçamentários, à necessidade de inovação pedagógica e ao crescente volume de demandas institucionais e administrativas. Nesse contexto, a consolidação de uma cultura estratégica de planejamento torna-se fundamental para o fortalecimento da autonomia institucional, da capacidade de autogestão e do alinhamento das diretrizes acadêmicas às demandas sociais e econômicas do país, especialmente nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, observa-se a relevância da adoção de ferramentas de gestão estratégica nas IFES, considerando seu potencial para promover maior eficiência e eficácia nos processos

institucionais, contribuindo para o aprimoramento da gestão universitária e para o alcance dos objetivos institucionais estabelecidos.

2.2.1 Planejamento Estratégico do IFPB

A história do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) tem início em 23 de setembro de 1909, quando o presidente Nilo Peçanha criou as Escolas de Aprendizes Artífices em 19 capitais brasileiras, com o objetivo de ofertar educação profissional e tecnológica aos filhos das classes operárias, proporcionando melhores condições de inserção social e sustento por meio da formação para o trabalho.

O início das atividades da Escola de Aprendizes Artífices da Parahyba do Norte ocorreu em 6 de janeiro de 1910, no prédio do Batalhão da Polícia Militar, localizado no centro da cidade de João Pessoa. Naquele período, eram ofertados cursos primários voltados principalmente às camadas socialmente menos favorecidas do contexto histórico da época. Em 1929, a instituição foi transferida para o prédio onde atualmente funciona a Reitoria do IFPB, situado na Avenida João da Mata.

Durante o governo de Getúlio Vargas, em um contexto de fortalecimento e expansão do setor industrial brasileiro, as Escolas de Aprendizes Artífices passaram por processos de reorganização institucional e passaram a ser denominadas Liceus Industriais. Assim, em 1937, a instituição passou a receber a denominação de Lyceu Industrial de João Pessoa.

Em 1965, a instituição passou a ser denominada Escola Industrial da Paraíba. Posteriormente, em 1968, ocorreu uma nova transformação institucional, quando adquiriu natureza autárquica e passou a integrar a rede das Escolas Técnicas Federais (ETFs), recebendo a nomenclatura de Escola Técnica Federal da Paraíba (ETFPB).

A denominação ETFPB permaneceu até 1999, ano em que a instituição passou a ser denominada Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB). Essa nomenclatura perdurou até 2008, período em que ocorreu o processo de expansão e interiorização da educação profissional e tecnológica em todo o país, resultando na criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nesse contexto, a instituição passou a ser denominada Instituto Federal da Paraíba (IFPB), nomenclatura que permanece até os dias atuais.

Com a ampliação de sua estrutura organizacional, a expansão multicampi e o crescimento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, tornou-se cada vez mais necessária a adoção de instrumentos capazes de orientar o desenvolvimento

institucional de forma estratégica e integrada. Nesse sentido, o Plano de Desenvolvimento Institucional constitui uma ferramenta estratégica fundamental para o planejamento e para a condução das ações institucionais, considerando os objetivos estratégicos, a missão e a visão do IFPB. Elaborado em ciclos quadrienais, o PDI estabelece metas e ações voltadas às diferentes áreas de atuação da instituição, possibilitando o acompanhamento, a mensuração e o aprimoramento contínuo do desenvolvimento institucional ao longo de sua vigência.

O primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal da Paraíba foi elaborado ainda no período em que a instituição possuía a denominação de Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), contemplando o quadriênio 2005–2009. Sua elaboração ocorreu em conformidade com o Decreto n.º 5.225, de 1º de outubro de 2004, que estabeleceu a obrigatoriedade da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional pelas instituições vinculadas ao Ministério da Educação. Posteriormente, foram elaborados o segundo PDI, referente ao período de 2010–2014, e o terceiro PDI, correspondente ao quadriênio 2015–2019.

Buscando fortalecer as práticas de gestão estratégica, o Instituto Federal da Paraíba passou a desenvolver instrumentos mais abrangentes de planejamento e acompanhamento institucional. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico Decenal (PLANDE) foi elaborado como uma das principais ferramentas estratégicas da instituição, abrangendo o período de 2016 a 2025. Por meio dele, foram estruturados os Relatos Integrados (RI) encaminhados ao Tribunal de Contas da União (TCU), consolidando informações relacionadas à gestão, aos resultados institucionais e ao acompanhamento das metas estratégicas.

O Sistema PLANDE 2025 constitui a base para a geração dos relatórios oficiais da instituição, integrando instrumentos e indicadores estratégicos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), a metodologia 5W2H e o Balanced Scorecard (BSC), entre outros mecanismos de planejamento e gestão. Nesse sistema, os Planos de Ação são desenvolvidos como ações estratégicas contínuas, acompanhadas até sua conclusão, sendo estruturados por meio da metodologia 5W2H — *What, Why, Where, When, Who, How e How Much* — que orienta as gestões institucionais quanto às ações executadas ao longo do ano, bem como às estratégias adotadas para sua implementação. Além disso, essas informações subsidiam a elaboração dos sumários executivos e dos Relatos Integrados anuais, permitindo registrar os principais desafios, ações e resultados alcançados pela gestão institucional.

A Portaria n.º 2025/2017-Reitoria instituiu o Planejamento Estratégico Decenal do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), estabelecendo diretrizes voltadas às ações institucionais de

longo prazo. Além disso, o PLANDE consolidou-se como ferramenta estratégica de acompanhamento contínuo, utilizada de forma diária, mensal, semestral e anual por meio da metodologia do BSC, favorecendo maior agilidade no alcance das metas institucionais a partir do monitoramento dos indicadores de desempenho.

No que se refere ao PDI, o PLANDE passou a ser sistematizado e integrado a partir do quarto PDI do IFPB (2020–2024), promovendo articulação entre o planejamento de longo prazo e as informações já existentes na gestão organizacional. Dessa forma, o instrumento passou a orientar não apenas o acompanhamento das ações institucionais em andamento, mas também os desafios e investimentos estratégicos planejados para as diferentes áreas da instituição.

O mais recente Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB corresponde ao quadriênio 2020–2024, elaborado em conformidade com o Decreto n.º 9.235/2017 e com a Resolução n.º 57/2021-CONSUPER/IFPB, Art. 1º. Esse documento foi desenvolvido durante o período pandêmico da COVID-19, contexto em que gestores e comissões responsáveis pela sua elaboração precisaram adaptar-se às limitações e desafios impostos pelo cenário emergencial. Ainda assim, o PDI foi estruturado de forma abrangente, contemplando aspectos relacionados ao perfil institucional, às macroáreas estratégicas, à governança institucional e à gestão e planejamento educacional. Nesse contexto, a ARINTER foi inserida na macroárea estratégica denominada MACRO-A12-INTER.

A inserção da ARINTER no planejamento estratégico institucional evidencia o reconhecimento da internacionalização como dimensão transversal e estratégica para o desenvolvimento do Instituto Federal da Paraíba. Isso ocorre porque as ações de internacionalização perpassam diferentes áreas da cultura organizacional e acadêmica, articulando ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão institucional.

Por meio de políticas, programas e ações desenvolvidas em âmbito governamental e acadêmico, a internacionalização busca atender às demandas globais contemporâneas, atuando também no suporte e na orientação de iniciativas estratégicas específicas, como acordos e convênios internacionais, mobilidades bilaterais e programas multilaterais. Dessa forma, tais ações contribuem para o fortalecimento e para a ampliação progressiva da inserção internacional do IFPB.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB (2020–2024), a macroárea estratégica MACRO-A12-INTER tem buscado promover ações de sensibilização voltadas à ampliação da participação das diferentes áreas institucionais na política de internacionalização, de forma estratégica e articulada com toda a comunidade acadêmica. Essas ações estão alinhadas às diretrizes estabelecidas por organismos e instâncias como a

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o Fórum de Relações Internacionais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (FORINTER/CONIF) e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Entre os principais eixos contemplados, destacam-se: a cooperação internacional; a formação continuada de profissionais voltada às demandas globais; o intercâmbio acadêmico presencial e virtual destinado a gestores, técnico-administrativos, docentes e estudantes; além da construção de estratégias institucionais voltadas à ampliação da visibilidade internacional da instituição.

Nesse contexto, o Instituto Federal da Paraíba passou por importantes transformações no âmbito da internacionalização institucional. Inicialmente, as ações da área estavam voltadas, predominantemente, à qualificação de servidores e à mobilidade acadêmica. Entretanto, a partir de 2014, observou-se o fortalecimento da ARINTER, que passou a assumir maior protagonismo institucional no cenário internacional, ampliando sua autonomia administrativa, normativa e política. Tal processo possibilitou maior capacidade de atuação tanto diante das demandas internas da instituição quanto em relação às exigências e oportunidades oriundas do contexto global de internacionalização da educação superior.

Ainda no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), especificamente na macroárea estratégica MACRO-A12-INTER, a ARINTER do IFPB buscou alcançar resultados significativos a médio e longo prazos por meio da manutenção e da ampliação das parcerias institucionais já estabelecidas. Entre as ações desenvolvidas, destacam-se o incentivo à aprendizagem de línguas estrangeiras pela comunidade acadêmica, visando ao aprimoramento da fluência linguística; a promoção de eventos estratégicos com a participação dos diferentes níveis de gestão (estratégico, tático e operacional); e o fortalecimento contínuo das ações de internacionalização articuladas às áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, a ARINTER tem atuado no estímulo ao engajamento discente e na ampliação da participação do IFPB em pesquisas, cooperações institucionais e redes de conexões nacionais e internacionais. Vinculada diretamente ao organograma da Reitoria, mais especificamente ao Gabinete do Reitor, a Assessoria de Relações Internacionais constitui o principal setor responsável pela condução da política institucional de internacionalização, desempenhando papel estratégico na articulação das ações internacionais da instituição. Nesse sentido, a ARINTER atua tanto na promoção da visibilidade institucional por meio de acordos e cooperações internacionais quanto na disseminação das ações e práticas de internacionalização desenvolvidas pelo IFPB em âmbito nacional e internacional.

Conforme o PDI 2020–2024 do Instituto Federal da Paraíba, no que se refere à área da internacionalização, pode-se destacar como ponto relevante:

Ainda, executar junto com as Pró-Reitorias programas de contrapartida aos programas nacionais e internacionais de fomento na área de pesquisa, iniciação científica e inovação, estabelecer metas quanto à formação de parcerias com grupos de pesquisa de reconhecida competência e produção qualificada na área de interesse, atração de pesquisadores visitantes estrangeiros com produção relevante para cooperação in loco, participação de estudantes projetos de ensino, pesquisa e extensão, missões trabalho, participação em programas e editais internacionais, além de outras formas de interação (IFPB 2020, p.217-218).

Os resultados do engajamento da área internacional com as demais áreas institucionais, especialmente com a pesquisa, têm alcançado significativa notoriedade no cenário da educação superior. Grande parte das pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Federal da Paraíba possui articulação com instituições estrangeiras, configurando-se como um trabalho colaborativo e agregador tanto para a instituição quanto para o desenvolvimento científico e acadêmico. Essas cooperações são pautadas em objetivos comuns e na busca por práticas fundamentadas em inovação, tecnologia e produção compartilhada do conhecimento, fortalecendo relações institucionais construídas de forma responsável e solidária.

Diante desse contexto, a Política de Internacionalização do IFPB tem desempenhado papel de relevante importância no planejamento estratégico e na gestão institucional. Além de perpassar diferentes áreas organizacionais por meio da ampliação da abertura internacional, a internacionalização contribui para o fortalecimento da visibilidade institucional em âmbito global, influenciando práticas administrativas, acadêmicas, de ensino e de pesquisa.

Conforme afirma Falqueto (2019, p. 2), “não apenas em organizações com fins lucrativos, mas também em governos, organizações públicas e organizações privadas sem fins lucrativos, o planejamento estratégico tem se mostrado uma ferramenta eficaz à boa gestão”. Nesse sentido, o planejamento estratégico vem desempenhando importante função nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente no desenvolvimento das atividades institucionais e na preparação das organizações para enfrentar desafios cada vez mais frequentes, promovendo maior participação institucional e contribuindo para o alcance das metas estabelecidas em atendimento às demandas da sociedade.

No caso das Instituições de Ensino Superior, especialmente do Instituto Federal da Paraíba, o desenvolvimento institucional encontra-se diretamente relacionado às práticas de gestão e governança institucional. Assim, os processos de gestão e governança nas IFES são orientados por órgãos reguladores externos, por meio de normativas, mecanismos de

compliance e práticas de *accountability*, buscando assegurar maior transparência, controle institucional e efetividade na condução das ações estratégicas.

Figura 2: Relação entre Governança e Gestão.



Fonte: Portal TCU¹.

Conforme ilustrado na Figura 2, de acordo com o TCU, observa-se uma distinção entre os conceitos de gestão e governança institucional, embora ambas atuem de forma articulada no desenvolvimento da estratégia organizacional. Enquanto a governança está relacionada à definição de diretrizes, ao direcionamento institucional e ao monitoramento das ações, a gestão refere-se à execução prática das atividades, à operacionalização das estratégias e à condução dos processos institucionais necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União estabelece diferenciações entre gestão e governança institucional, conforme destacado no trecho a seguir:

Enquanto gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê o direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (Brasil, 2014, p.32).

As normativas e regulações legais oriundas dos órgãos normativos nacionais orientam as IFES na elaboração de suas regulamentações internas. Nesse contexto, cabe às instituições, em consonância com o conjunto de normas, legislações e mecanismos de *compliance* já existentes, desenvolver e consolidar diretrizes institucionais alinhadas à sua cultura organizacional e às especificidades de sua comunidade acadêmica, visando ao fortalecimento da governança institucional.

No âmbito da administração pública federal, o Tribunal de Contas da União, por meio da Decisão Normativa TCU n.º 170/2018, estabeleceu que, a partir do exercício de 2018, as Unidades Prestadoras de Contas (UPC), incluindo os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, passaram a ter a obrigatoriedade de elaborar seus relatórios de gestão no formato de Relato Integrado.

Esse modelo de relatório, alinhado à Estrutura Internacional de Relato Integrado do Conselho Internacional para Relato Integrado (*International Integrated Reporting Council – IIRC*), possui como objetivo proporcionar maior concisão, transparência e acessibilidade às prestações de contas institucionais, ampliando a visibilidade dos resultados alcançados pelas organizações públicas. Dessa forma, o Relato Integrado busca fortalecer a transparência institucional e a comunicação com a sociedade, considerada seu principal público de interesse.

A utilização do Relato Integrado possui como principal objetivo ampliar a transparência, a credibilidade institucional e a visibilidade acerca da utilização dos recursos públicos, promovendo uma compreensão mais abrangente sobre a atuação das instituições públicas e os resultados alcançados por suas ações estratégicas.

Nesse contexto, o Instituto Federal da Paraíba tornou-se referência na implementação do Relato Integrado, articulando seu relatório de gestão à plataforma eletrônica de Gestão Estratégica institucional. Desde 2006, o IFPB elabora Relatórios Anuais de Gestão em conformidade com as orientações normativas vigentes e, a partir de 2018, passou a seguir as determinações do Tribunal de Contas da União referentes à elaboração e ao envio dos Relatos Integrados.

Dessa forma, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia devem orientar-se pelas diretrizes estabelecidas pelo TCU, especialmente pela Decisão Normativa n.º 170/2018, visando à elaboração dos relatórios de gestão no formato de Relato Integrado, de modo a fortalecer a transparência institucional e ampliar o foco nos resultados alcançados pelas instituições públicas.

Entretanto, um dos principais desafios enfrentados pelas instituições públicas de ensino consiste na necessidade de se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às transformações contemporâneas e às novas formas de gestão. Nesse sentido, o modelo burocrático tradicional frequentemente impõe limitações ao dinamismo institucional, dificultando tanto o avanço do desenvolvimento organizacional quanto o fortalecimento das práticas de governança institucional.

Sobre este assunto, Atvars, Serafim e Silva, *apud* Mintzberg (1984, p.4) reforçam que,

[...] em todos os casos, a governança deveria se estabelecer a partir da missão e da identidade institucional, elementos fundamentais para o desenvolvimento institucional, elementos fundamentais para o desenvolvimento institucional, presentes em todo planejamento estratégico, e são esses os elementos que deveriam orientar, sistematicamente, as ações estratégicas.

As IES adotam um modelo gerencial no qual a instituição é conduzida por representantes eleitos ou designados para mandatos administrativos, geralmente com duração de quatro anos, responsáveis pelo desenvolvimento da gestão e da governança institucional em articulação com os Conselhos Superiores e demais órgãos colegiados. Nesse contexto, a atuação da gestão alinhada às dimensões estratégicas institucionais contribui para o fortalecimento da governança pública, favorecendo processos decisórios mais participativos, integrados e orientados pelas deliberações colegiadas.

Diante da complexidade e da crescente demanda de fatores relacionados ao atendimento da área-fim institucional, à promoção de um ensino público, humanístico e de qualidade e ao fortalecimento de práticas mais democráticas e inclusivas voltadas à sociedade, torna-se essencial que as Instituições de Ensino Superior se organizem por meio de ferramentas estratégicas de gestão. Entre essas ferramentas, destaca-se o Mapa Estratégico (*Balanced Scorecard*), amplamente utilizado na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como instrumento norteador das ações institucionais. No âmbito do Instituto Federal da Paraíba, essa metodologia também orienta as práticas de gestão institucional e, especificamente, as ações desenvolvidas pela ARINTER.

2.2.2 Mapa estratégico (*Balanced Scorecard*) da Internacionalização do IFPB

A área internacional tem se consolidado como instrumento estratégico de grande relevância tanto para organizações com fins lucrativos quanto para instituições públicas e educacionais. No contexto das Instituições de Ensino Superior, a internacionalização contribui significativamente para o fortalecimento institucional, inclusive no que se refere à ampliação de oportunidades de financiamento e à sustentabilidade das atividades acadêmicas e administrativas.

Nesse contexto, as instituições podem aderir a parcerias e mecanismos de captação de recursos nacionais e internacionais, fortalecendo sua atuação no cenário global por meio de ações sustentáveis, acordos estratégicos e iniciativas voltadas à inovação. Além disso, a internacionalização contribui para a formação dos *stakeholders* institucionais, especialmente

gestores e demais atores envolvidos nos processos organizacionais, preparando-os para interagir com as demandas e dinâmicas do contexto internacional. Conforme ressaltam Bady et al. (2020, p. 13), “[...] os ganhos com a internacionalização resultariam em benefícios para a região onde a instituição está inserida e para as demais localidades em sua área de abrangência”.

Diante dessa conjuntura, torna-se essencial que as instituições de ensino superior se adequem às demandas institucionais e aos resultados almejados, alinhando suas ações aos objetivos estratégicos previamente estabelecidos, de modo a favorecer o alcance das metas institucionais. Nesse sentido, destaca-se que a internacionalização do Instituto Federal da Paraíba possui caráter estratégico e interdisciplinar, manifestando-se em diferentes práticas institucionais integradas à cultura organizacional e aos diversos campos de atuação da instituição.

Para o acompanhamento e fortalecimento dessas ações, o Instituto Federal da Paraíba utiliza ferramentas estratégicas de gestão, entre as quais se destaca o *Balanced Scorecard*, empregado de forma significativa pelas áreas estratégicas da instituição, incluindo a área de internacionalização conduzida pela ARINTER.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta metodológica de gestão estratégica voltada ao alinhamento entre visão institucional, estratégia organizacional e objetivos institucionais, utilizando indicadores de desempenho para o acompanhamento das ações desenvolvidas. Nesse sentido, o BSC configura-se como uma importante ferramenta de orientação, monitoramento e avaliação das atividades estratégicas, podendo contribuir também para a condução das ações de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior.

O *Balanced Scorecard*, também conhecido como Mapa Estratégico organizacional, estrutura-se em quatro perspectivas estratégicas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Inicialmente, esse modelo foi desenvolvido para organizações privadas com fins lucrativos, tendo a perspectiva financeira como eixo central para avaliação da eficácia dos objetivos estratégicos organizacionais.

Entretanto, a ferramenta também pode ser aplicada às Instituições de Ensino Superior, contribuindo para o cumprimento da missão e da visão institucional por meio de uma metodologia que favorece maior eficiência na utilização dos recursos institucionais e na priorização das estratégias organizacionais. Dessa forma, o BSC possibilita às IFES maior alinhamento entre planejamento, gestão e acompanhamento dos resultados institucionais.

Kaplan e Norton (2008) destacam que o *Balanced Scorecard* apresenta significativo potencial de aplicação também nas organizações públicas e sem fins lucrativos. Assim, além de

sua utilização em indústrias e organizações privadas, a ferramenta passou a ser incorporada em áreas como educação e administração pública, atuando como instrumento estratégico de apoio à gestão e à tomada de decisões institucionais.

No contexto das organizações públicas e sem fins lucrativos, o modelo do BSC mantém as quatro perspectivas estratégicas tradicionais, porém adaptadas às especificidades institucionais. Nesse caso, a perspectiva financeira passa a ser compreendida sob a ótica dos recursos orçamentários, considerados elemento fundamental para a execução das ações e para a estruturação do Mapa Estratégico institucional.

Diversas organizações públicas, incluindo universidades e instituições federais de ensino, passaram a adotar o modelo do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. Nesse contexto, o BSC contribui para o desenvolvimento de indicadores institucionais, para a criação de novas práticas estratégicas e para o acompanhamento das ações previstas no PDI.

De acordo com o PDI, com vigência 2020-2024, os Objetivos Estratégicos Institucionais (OEIs) relacionados à temática da internacionalização na macroárea estratégica MACRO-A12-INTER são:

S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercâmbio, interinstitucionais e internacionais e A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados CNPQ.

Os Objetivos Estratégicos Institucionais (OEIs) da área de internacionalização do Instituto Federal da Paraíba alinham-se ao Mapa Estratégico estabelecido pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF). Esse modelo estratégico contempla, de forma abrangente, todas as áreas e atividades institucionais da Rede Federal, sendo estruturado em 18 objetivos estratégicos e 73 indicadores institucionais, distribuídos entre as perspectivas estratégicas de estudante e sociedade, sustentabilidade financeira, aprendizagem e crescimento e processos internos.

Nesse contexto, o CONIF exerce papel fundamental na definição das diretrizes estratégicas, institucionais e de internacionalização que orientam as instituições vinculadas à Rede Federal, contribuindo para maior alinhamento entre planejamento institucional, gestão estratégica e desenvolvimento das ações de internacionalização.

O CONIF atua como instrumento estratégico de articulação e orientação para toda a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, contribuindo para o alinhamento das

ações institucionais nas diferentes áreas estratégicas das instituições de ensino. No âmbito da internacionalização, o CONIF dispõe de um portfólio específico voltado às ações internacionais, contemplando planejamentos estratégicos, normativas e políticas direcionadas à área, especialmente por meio do FORINTER.

No Instituto Federal da Paraíba, a internacionalização, conduzida pela ARINTER, encontra-se articulada às diretrizes estabelecidas pelo FORINTER, órgão de assessoramento vinculado ao CONIF e em funcionamento desde 2011. O FORINTER atua estrategicamente no desenvolvimento das ações de internacionalização institucional, contribuindo para a formulação de diretrizes, estratégias e mecanismos de fortalecimento das relações internacionais na Rede Federal.

Além disso, o FORINTER possui diretrizes voltadas à elaboração das Políticas de Internacionalização das instituições integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Nesse sentido, tanto o CONIF quanto o FORINTER constituem importantes instrumentos normativos e estratégicos orientadores das atividades, das políticas institucionais e dos processos decisórios relacionados à internacionalização nas instituições federais de ensino.

Conforme o Regimento do Fórum de Relações Internacionais (FORINTER), entre seus principais objetivos destacam-se: acompanhar a inserção e o desenvolvimento das ações internacionais planejadas no âmbito da Rede Federal; contribuir para o planejamento anual articulado ao Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF); incentivar a participação internacional das instituições integrantes da Rede Federal; e promover eventos, cursos e atividades voltados à ampliação do conhecimento sobre internacionalização, bem como ao aperfeiçoamento e à qualificação da comunidade acadêmica.

As diretrizes para elaboração da Política de Internacionalização das instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil são incorporadas ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB) por meio das ações desenvolvidas pela Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER). Nesse contexto, as relações internacionais contribuem para a promoção de trocas de aprendizagem, para o fortalecimento da formação humana, cidadã e global e para a ampliação das oportunidades acadêmicas voltadas à comunidade institucional, impulsionando o desenvolvimento em níveis local, regional, nacional e internacional.

Entre os principais objetivos que orientam essa Política de Internacionalização, destacam-se: a institucionalização da cultura da internacionalização; a sensibilização da

comunidade acadêmica acerca da importância e das contribuições da área internacional; o incentivo à articulação entre internacionalização e educação; a promoção de eventos e atividades voltadas ao debate e à aprendizagem sobre a temática; o estímulo ao desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo; e o apoio às missões institucionais de caráter internacional, favorecendo a aproximação entre as instituições da Rede Federal para a adoção e compartilhamento de práticas globais em perspectiva pedagógica e institucional.

Dentre os pontos relevantes da Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba, em consonância com as diretrizes de bilateralidade estabelecidas pela Rede Federal, destacam-se: a compreensão da internacionalização como ferramenta estratégica para o desenvolvimento político, social e econômico dos países participantes; o fortalecimento da solidariedade internacional por meio de diálogos humanitários e interculturais; e a disseminação das políticas de relações internacionais no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, abrangendo as diferentes unidades acadêmicas que compõem essa estrutura institucional.

Vale destacar, ainda, que o BSC é aplicado por meio de instrumentos institucionais estratégicos, como as políticas de internacionalização e os objetivos estratégicos definidos para o alcance dos resultados institucionais. Dessa forma, a utilização dessa ferramenta contribui para o monitoramento, a organização e a otimização das práticas de internacionalização, favorecendo o desenvolvimento das atividades internacionais voltadas à comunidade acadêmica e à sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica, em sua dimensão prática, pode ser compreendida como o campo responsável pelo estudo e pela elaboração de métodos de análise que viabilizam a obtenção de informações necessárias à investigação e à resolução de problemas científicos. Conforme afirmam Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “[...] a Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade [...]”.

Com base nos princípios metodológicos adotados nesta pesquisa, o campo de estudo selecionado correspondeu à área de internacionalização do Instituto Federal da Paraíba. No âmbito institucional, a internacionalização é compreendida como uma área estratégica que atua de forma articulada com os demais setores institucionais, possuindo papel relevante no engajamento e na execução das ações planejadas para a dimensão internacional, tanto por meio de parcerias estrangeiras quanto pela articulação com instituições nacionais vinculadas a demandas e práticas globais.

A atuação da área internacional em instituições de educação superior contribui para ampliar o desenvolvimento das atividades estratégicas institucionais, promovendo integração entre diferentes áreas e níveis de gestão. Nesse contexto, a utilização de ferramentas estratégicas e práticas de cooperação internacional possibilita o aperfeiçoamento institucional e o fortalecimento das ações acadêmicas e administrativas. Além disso, conforme observado ao longo deste estudo, os métodos científicos possuem como finalidade essencial a busca pela compreensão e análise da realidade investigada, conforme destaca Gil (2008).

A exploração do material analisado ocorreu por meio do levantamento de registros históricos, manuscritos, documentos institucionais e normativas, entre outras fontes relacionadas aos fenômenos de comunicação escrita e documental. Dessa forma, a análise documental possibilitou investigar os fatos institucionais e compreender suas repercussões no contexto atual da instituição.

Associado a esse processo metodológico, a pesquisa adotou como procedimento técnico a pré-análise e a pesquisa documental, desenvolvidas a partir de documentos institucionais do Instituto Federal da Paraíba relacionados à atuação institucional e, especificamente, às atividades executadas pela ARINTER. Por meio dessa análise documental, buscou-se analisar o Planejamento Estratégico e a implementação das ações institucionais (2020-2024) da internacionalização no âmbito do IFPB. Conforme Severino (2008), a pesquisa documental

compreende a análise de documentos impressos e não impressos que, em razão de seu caráter legal, institucional ou histórico, constituem importantes fontes de investigação científica.

Nesse contexto, a escolha da ARINTER como foco analítico da pesquisa justifica-se por sua relevância estratégica no desenvolvimento das ações de internacionalização institucional. A Assessoria de Relações Internacionais foi formalmente criada e institucionalizada em 2017, estando prevista no Regimento Geral da instituição por meio da Resolução n.º 144-CS, de 11 de agosto de 2017, que aprovou sua estruturação como órgão auxiliar vinculado diretamente à Reitoria do Instituto Federal da Paraíba.

Ao longo desta pesquisa, a metodologia da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016) foi amplamente utilizada para a obtenção e interpretação das informações presentes no conjunto documental analisado. Conforme destaca a autora, a utilização de documentos como fonte de investigação possibilita maior aprofundamento analítico, favorecendo a compreensão dos fatos de maneira mais consistente e reduzindo interpretações espontâneas ou superficiais acerca dos fenômenos sociais investigados.

Sob a perspectiva da Análise de Conteúdo, o estudo partiu do acervo documental disponibilizado para investigar o Planejamento Estratégico e a implementação das ações institucionais (2020-2024) da Internacionalização da Educação Superior no âmbito do IFPB. Para isso, foram analisados documentos formais relacionados à internacionalização do IFPB, disponíveis ao público interno e externo da instituição, entre os quais se destacam: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024); a Resolução n.º 40/2019, que dispõe sobre a Política de Internacionalização do IFPB; os Relatórios de Gestão e Relatos Integrados publicados pela ARINTER; a página institucional de Relações Internacionais do IFPB; e o mapa estratégico da internacionalização disponibilizado pelo CONIF.

A Análise de Conteúdo aplicada nesta pesquisa fundamenta-se nas três fases propostas por Bardin (2016): “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação”. A primeira etapa se propôs em garimpar toda a parte documental referente a todos os documentos institucionais a serem estudados, visando à definição dos caminhos analíticos da pesquisa. A segunda fase consistiu na exploração aprofundada dos documentos selecionados, buscando identificar elementos relevantes ao objeto investigado. Por fim, a terceira etapa contemplou o tratamento analítico dos dados, a inferência e a interpretação das informações obtidas, considerando a articulação lógica entre os documentos analisados e os objetivos da pesquisa. O método da observação direta contribuiu para uma melhor compreensão dos documentos institucionais estudados.

Com o propósito de ampliar a compreensão e o esclarecimento dos dados analisados, também foi utilizada a pesquisa explicativa como técnica metodológica. Segundo Gil (2008, p. 47), as pesquisas explicativas são aquelas “[...] que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...]”. Dessa forma, essa tipologia de pesquisa mostrou-se adequada para a compreensão das razões e dos fatores relacionados aos descompassos identificados entre o planejamento estratégico e a execução das ações de internacionalização no Instituto Federal da Paraíba.

Corroborando essa perspectiva, Prodanov e Freitas (2013) destacam que a pesquisa explicativa busca identificar os elementos que contribuem para a ocorrência dos fenômenos investigados, permitindo compreensão mais aprofundada da realidade ao possibilitar a análise das causas e motivações relacionadas aos acontecimentos observados. Assim, articulada às descrições e às descobertas obtidas ao longo das etapas de análise documental, essa abordagem contribuiu para a ampliação da compreensão dos dados e para o desenvolvimento das interpretações e conclusões finais da pesquisa.

A investigação foi conduzida por meio da coleta de dados em abordagem qualitativa, considerando a interpretação e a descrição das informações compreendidas ao longo do percurso investigativo e dos resultados obtidos. A escolha dessa abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de compreender os sentidos atribuídos às ações de internacionalização, a partir da articulação entre o planejamento estratégico e sua execução institucional no período de 2020 a 2024, com ênfase nos eixos de ensino, pesquisa, inovação, extensão, gestão e governança institucional.

Concomitantemente à análise documental e ao tratamento dos resultados com base na metodologia de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), também foram realizadas atividades presenciais e virtuais junto à área de internacionalização, por meio de registros em diário de campo, esclarecimento de dúvidas e aprofundamento das informações contidas nas bases documentais analisadas. Conforme destaca Gil (2017, p. 41), “[...] a pesquisa qualitativa passou a ser reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida, dos longos processos de interação social [...]”.

Nesse contexto, a compreensão dos eventos e das dinâmicas institucionais observadas mostrou-se essencial para o desenvolvimento da abordagem qualitativa da pesquisa. As informações e interpretações emergiram de forma progressiva ao longo da coleta de dados, favorecendo maior compreensão sobre os processos institucionais analisados. De acordo com Cooper e Schindler (2016, p. 146), “[...] a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o

significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade [...]”.

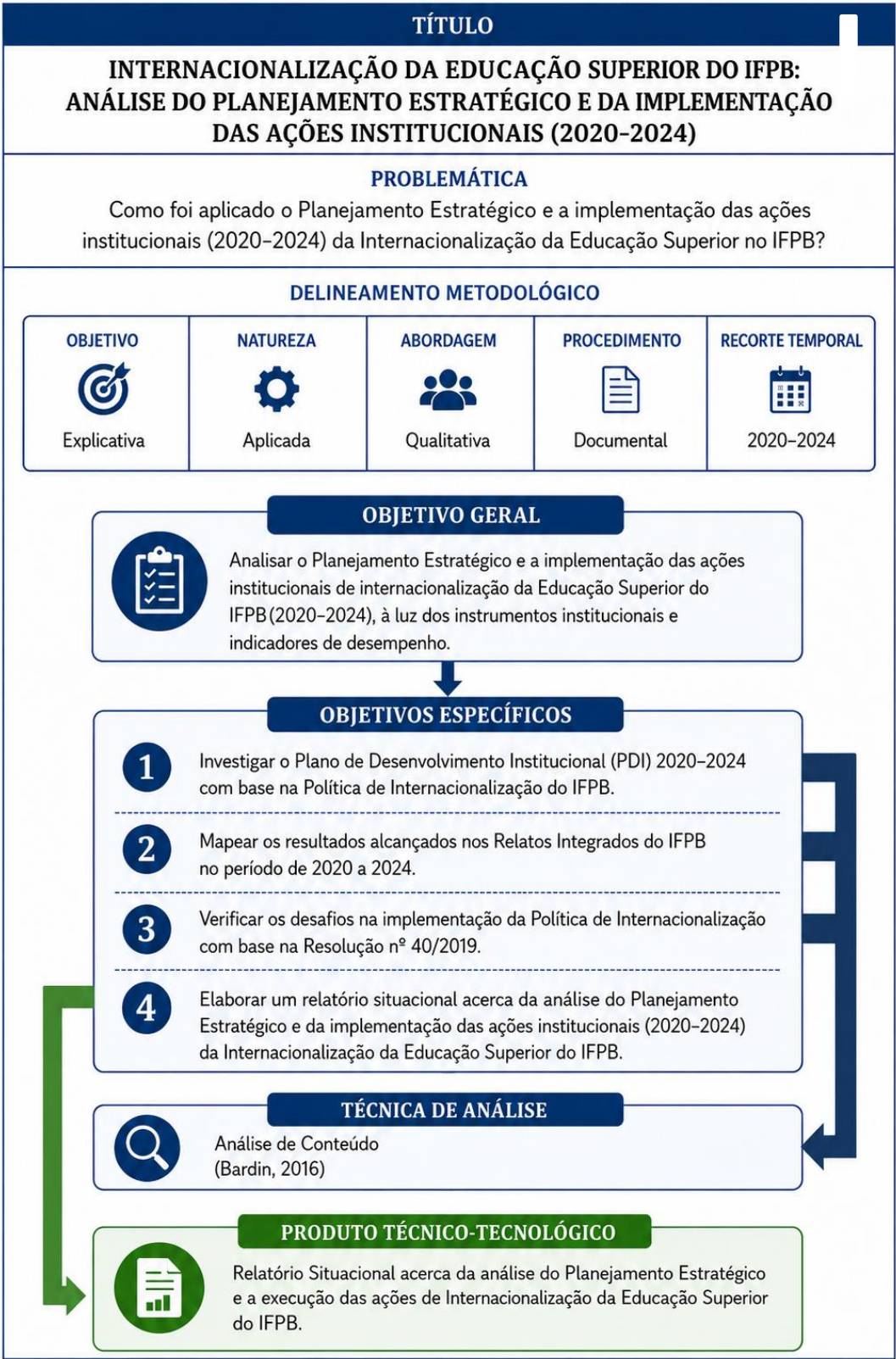
A pesquisa qualitativa, portanto, possibilitou descrever e interpretar os acontecimentos relacionados à área de internacionalização do IFPB no período de 2020 a 2024, investigando os dados de forma indutiva e considerando as práticas desenvolvidas, os significados atribuídos às ações institucionais e as relações estabelecidas entre planejamento estratégico e execução das atividades.

Além disso, a triangulação dos dados foi realizada por meio da confrontação entre os registros documentais, os relatos obtidos durante a pesquisa e os objetivos institucionais previamente estabelecidos, buscando construir uma análise coerente com os princípios da gestão pública educacional, da *accountability* e da avaliação institucional.

De acordo com o desenvolvimento já delineado da pesquisa até o presente momento, e visando proporcionar maior compreensão acerca de sua condução metodológica, o estudo buscou estruturar-se a partir de bases teóricas e metodológicas fundamentadas em diferentes autores, seguindo um percurso metodológico voltado à análise das relações entre o planejamento estratégico e a execução das ações de internacionalização no Instituto Federal da Paraíba.

A Figura 3, a seguir, ilustra o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, evidenciando as etapas desenvolvidas ao longo do estudo, desde a definição do objeto investigado até a análise e interpretação dos dados obtidos.

Figura 3: Caminho Metodológico.



Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base em Castelo Branco (2024).

Este trabalho contou com o apoio da ferramenta de Inteligência Artificial GPT-5.5 no processo de elaboração e aprimoramento textual, sendo utilizada como suporte à revisão linguística e à organização das ideias, sem substituição da autoria intelectual da pesquisadora. Ressalta-se que a utilização da ferramenta ocorreu em conformidade com os princípios éticos da pesquisa acadêmica, preservando integralmente a autoria das ideias, das análises desenvolvidas, das citações autorais empregadas e das normativas institucionais mencionadas ao longo do estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Este capítulo trata da análise dos dados e dos resultados obtidos na pesquisa, articulando-os à investigação do protagonismo entre o planejamento estratégico e a prática da internacionalização no âmbito da Educação Superior, sob a perspectiva da gestão estratégica e da atuação das ferramentas institucionais de planejamento e governança.

Para o alcance das metas institucionais, torna-se essencial a existência de ações planejadas de forma articulada e integrada, especialmente considerando que a ARINTER atua como órgão de assessoramento institucional vinculado às demais áreas estratégicas, à gestão e à governança do IFPB. Nesse contexto, também foram analisados o nível de engajamento e a participação institucional nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, bem como os mecanismos de fomento e investimento destinados às ações estratégicas de internacionalização.

Além disso, foram examinados os Objetivos Estratégicos Institucionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024) e sua relação com as ações registradas nos Relatos Integrados anuais produzidos no mesmo período, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. As análises foram realizadas a partir dos dados extraídos dos documentos institucionais selecionados, buscando compreender a relação entre o planejamento estabelecido e sua efetiva execução no contexto institucional.

Com o intuito de aprofundar a compreensão acerca das questões investigadas, foram analisados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), os Relatos Integrados referentes ao período de 2020 a 2024, a Resolução n.º 40/2019 — que dispõe sobre a Política de Internacionalização do IFPB —, as orientações do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), enquanto órgão norteador das instituições da Rede Federal, além das normativas dos órgãos reguladores da educação superior federal, utilizadas como base para a compreensão da atuação do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior.

4.1 RESOLUÇÃO-CS N.º 40, DE 07 DE AGOSTO DE 2019 – POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

A Resolução-CS n.º 40, referente à Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba, consolidou formalmente o caráter estratégico das práticas de internacionalização no

âmbito institucional, ampliando a atuação da ARINTER para as diferentes áreas macro e microinstitucionais do IFPB.

Em seu artigo 2º, a referida resolução estabelece que:

Compreende-se internacionalização como um processo que integra as atividades que envolvem diversas modalidades de mobilidade acadêmica, pesquisas colaborativas, projetos de desenvolvimento de ações realizadas entre instituições de mais de um país e desenvolvimento de aspectos curriculares que impactem na prática pedagógica no Brasil e/ou no exterior (IFPB, 2019, p.3).

Essa definição evidencia a compreensão da internacionalização como processo transversal e articulado às diferentes dimensões institucionais, ultrapassando ações pontuais e envolvendo práticas acadêmicas, científicas, pedagógicas e administrativas.

Antes mesmo da institucionalização formal da Política de Internacionalização, a ARINTER já participava de ações de cooperação internacional a partir de 2015, conforme previsto em seu Estatuto e Regimento vigentes à época. Entre as atividades desenvolvidas, destacavam-se a participação de docentes e servidores em projetos e eventos internacionais, o assessoramento à Reitoria, o gerenciamento de acordos de cooperação, o apoio à mobilidade acadêmica e a criação dos Núcleos de Assuntos Internacionais (NAIs).

Entretanto, diante da ampliação das demandas institucionais relacionadas à internacionalização, tornou-se essencial a formalização normativa das atribuições da área internacional, fortalecendo sua atuação estratégica em todo o IFPB. Esse processo contribuiu para o aprimoramento da inserção institucional no cenário globalizado, favorecendo o desenvolvimento e a consolidação de contratos, acordos, parcerias e convênios internacionais já articulados pela ARINTER.

Conforme Catani e Hey (2017), as Instituições de Ensino Superior vêm atravessando um contínuo processo de desenvolvimento da internacionalização da educação superior, tornando essencial a análise do percurso e da consolidação dessas práticas institucionais. Esse movimento implica a reelaboração de procedimentos institucionais, a criação de novas dinâmicas organizacionais e o fortalecimento das produções acadêmicas a partir de sistemáticas mais alinhadas às demandas contemporâneas do cenário global.

Nesse contexto, a sensibilização da comunidade acadêmica acerca do papel desempenhado pela Assessoria de Relações Internacionais do IFPB torna-se elemento fundamental para o fortalecimento da cultura de internacionalização institucional. A atuação da ARINTER ultrapassa a formalização de acordos e parcerias internacionais, abrangendo ações voltadas ao desenvolvimento institucional interno e à ampliação das oportunidades acadêmicas e profissionais proporcionadas pelo contexto internacional.

Dessa forma, as ações de internacionalização promovidas pelo IFPB possibilitam oportunidades como programas de intercâmbio, qualificação e desenvolvimento profissional para servidores, além da ampliação das experiências acadêmicas e formativas dos estudantes da educação superior, favorecendo sua inserção em contextos interculturais e no cenário globalizado contemporâneo.

Nessa perspectiva, o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF, 2021a, p. 6) compreende a internacionalização como “um processo dinâmico, participativo e multidirecional que demanda uma constante negociação de sentido entre todas as partes envolvidas e uma atuação ativa junto ao processo de construção de propostas entre todos os envolvidos”. Tal entendimento reforça o caráter coletivo e transversal da internacionalização, evidenciando que suas práticas dependem da articulação contínua entre os diferentes atores institucionais e das múltiplas dimensões que compõem o ambiente acadêmico e social.

Assim, torna-se imprescindível compreender a internacionalização para além da mobilidade acadêmica ou dos acordos institucionais, reconhecendo-a também como instrumento de promoção do diálogo entre países e culturas, de fortalecimento da convivência respeitosa entre diferentes realidades socioculturais e de valorização da educação como agente de transformação social em âmbito global.

No contexto do Instituto Federal da Paraíba, a Resolução-CS n.º 40, de 7 de agosto de 2019, homologada pelo Conselho Superior (CONSUPER), representou importante marco institucional para a consolidação da Política de Internacionalização, conferindo maior legitimidade, visibilidade e direcionamento estratégico às ações internacionais desenvolvidas pela instituição.

A partir dessa regulamentação, torna-se perceptível o fortalecimento das atribuições da Política de Internacionalização enquanto instrumento integrador e multifacetado, articulado às áreas de educação, ciência, tecnologia, cultura, extensão e gestão institucional, ampliando a inserção do IFPB nos contextos regional, nacional e internacional.

4.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2020-2024

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional nos Institutos Federais está fundamentada em um conjunto de dispositivos legais que orientam a organização, o funcionamento e o planejamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Entre esses dispositivos, destaca-se a Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes

e Bases da Educação Nacional (LDB), definindo os princípios gerais que regem a educação nacional e a autonomia das instituições de ensino.

Complementarmente, o Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino, estabelecendo a obrigatoriedade da apresentação do Plano de Desenvolvimento Institucional como requisito legal para esses processos. Nesse contexto, o PDI configura-se como instrumento formal de planejamento e gestão, essencial para a regulação, avaliação e acompanhamento das atividades institucionais.

No âmbito do Instituto Federal da Paraíba, o PDI foi desenvolvido de forma articulada às macropolíticas de ensino e às áreas macroestratégicas institucionais, contemplando os eixos de Ensino; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Extensão e Cultura; Assuntos Estudantis; Internacionalização; Infraestrutura e Tecnologia; Gestão de Pessoas; e Gestão Estratégica. Essa estruturação busca assegurar coerência entre as diretrizes pedagógicas, as práticas acadêmicas e a infraestrutura planejada para o desenvolvimento institucional.

Dessa forma, o alinhamento entre as áreas estratégicas possibilita que o planejamento institucional reflita a identidade, a missão, a visão e os objetivos do Instituto Federal da Paraíba, orientando suas ações no tripé ensino, pesquisa e extensão, bem como nas práticas de internacionalização institucional e no desenvolvimento da gestão organizacional integrada às demais áreas institucionais.

Concomitantemente à ascensão da Rede Federal no panorama das cooperações internacionais, as instituições federais passaram a assumir posição de maior destaque no cenário global, ampliando suas redes de colaboração e consolidando novas parcerias estratégicas, conforme ressaltado pelo CONIF (2021a).

Nesse contexto, a internacionalização possui como um de seus principais objetivos estratégicos a prospecção de novas parcerias institucionais para os Institutos Federais de Ensino, bem como o fortalecimento da participação de docentes, técnico-administrativos e estudantes nas ações internacionais desenvolvidas. Trata-se de uma estratégia contínua e permanente, cuja manutenção e expansão dependem diretamente da atuação da ARINTER, em articulação com o CONIF e demais instituições parceiras, visando tanto à consolidação das cooperações já existentes quanto à ampliação de novas redes de colaboração internacional.

A elaboração do PDI 2020–2024 ocorreu durante o período da pandemia da COVID-19, marcado por constantes readequações nas atividades acadêmicas, administrativas e nos modelos de gestão institucional. Nesse cenário, intensificaram-se práticas relacionadas ao trabalho

remoto e híbrido, exigindo das instituições adaptações às novas demandas impostas pelo contexto pandêmico. O período de isolamento social e as preocupações relacionadas à crise sanitária impulsionaram, no âmbito do IFPB, a ampliação do uso de tecnologias, recursos digitais e ferramentas estratégicas voltadas ao atendimento da comunidade acadêmica.

Nesse contexto desafiador, a ARINTER enfrentou o contínuo desafio de manter, desenvolver e aperfeiçoar as ações estratégicas de internacionalização no Instituto Federal da Paraíba. Entre essas ações, destacam-se as atividades de mobilidade acadêmica, os editais e chamadas internas, além das cooperações estabelecidas com instituições internacionais, que precisaram ser reorganizadas e adaptadas às limitações e exigências impostas pelo contexto pandêmico.

Dessa forma, pode-se afirmar que o Plano de Desenvolvimento Institucional ultrapassa o caráter meramente normativo, constituindo-se como instrumento estratégico capaz de expressar a identidade institucional e orientar os processos de tomada de decisão. Nesse sentido, o PDI deve ser efetivamente incorporado às práticas de gestão e continuamente acompanhado pela instituição, servindo como referência para o cumprimento de sua missão institucional e para o alcance de seus objetivos estratégicos.

4.3 RELATOS INTEGRADOS DO IFPB DE 2020 A 2024

Anualmente, é elaborado o Relato Integrado (RI) de gestão, no qual as áreas macro e microinstitucionais encaminham seus relatórios anuais ao TCU, apresentando informações relacionadas às ações desenvolvidas, aos resultados alcançados e ao acompanhamento das metas institucionais. Nesse contexto, o Relato Integrado deve estar alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, de modo a possibilitar o monitoramento e a efetivação das metas estratégicas previamente estabelecidas pela instituição.

O PDI 2020–2024 reforça essa perspectiva ao destacar que:

Desde então, todo o esforço está voltado para a profissionalização da gestão institucional, que assegure transparência e sensibilidade aos desafios institucionais, a exemplo do Relato Integrado do IFPB ao TCU que passou a integrar anualmente os resultados do planejamento estratégico. E, sobretudo, para que haja memória e continuidade de ação institucional (IFPB, 2020a, p. 319).

Nesse sentido, observa-se que o Relato Integrado ultrapassa a função de prestação formal de contas, constituindo-se também como instrumento estratégico de acompanhamento, transparência e continuidade da gestão institucional, permitindo à instituição monitorar o desenvolvimento de suas ações e fortalecer a articulação entre planejamento estratégico, governança e execução institucional.

Antes do primeiro período analisado nesta pesquisa, correspondente ao ano de 2020, o Instituto Federal da Paraíba já se encontrava em processo de transição do modelo tradicional de Relatório Anual de Gestão para o modelo de RI. Entretanto, a consolidação formal do modelo de Planejamento Estratégico institucional articulado ao Relato Integrado ocorreu a partir de 2020, em conformidade com as orientações estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União, especialmente por meio da Instrução Normativa n.º 24, de 18 de março de 2020. Conforme disposto no Art. 6º da referida normativa, “os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional divulgarão os planos estratégicos institucionais em seus respectivos sítios eletrônicos [...]” (Brasil, 2020a, p. 2).

Nesse contexto, o Relato Integrado passou a assumir papel estratégico no acompanhamento e na divulgação das ações institucionais desenvolvidas pelo IFPB, articulando planejamento, gestão, governança e prestação de contas em um único instrumento institucional.

Com base nesses parâmetros, foram analisados os Relatos Integrados anuais referentes ao período de 2020 a 2024, concentrando-se esta pesquisa, especificamente, na análise das ações desenvolvidas pela ARINTER no contexto da internacionalização institucional.

4.3.1 Relato Integrado do IFPB de 2020

O ano de 2020 foi marcado por um cenário atípico e desafiador em decorrência da pandemia da COVID-19, fator que impactou diretamente o planejamento estratégico inicialmente delineado pela Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER). As ações institucionais previstas para execução presencial precisaram ser readequadas às limitações impostas pelo contexto sanitário, exigindo novas formas de organização, adaptação institucional e reestruturação das atividades vinculadas à internacionalização.

Conforme registrado no Relato Integrado de 2020:

[...]O ano de 2020 foi um ano atípico para todos os seres humanos e segmentos, os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus foram notórios e devastadores em todos os sentidos, em especial à educação que a internacionalização está inclusa.

Muitos objetivos de cunho internacional foram adiados, outros realizados e outros advieram. Mediante a isso, a ARINTER não deixou de avançar mesmo com muitos desafios. Foi possível comprovar que internacionalizar não é só enviar para fora ou receber discentes, docentes, pesquisadores, gestores de vários países, e sim tentar aproximar a cultura, o idioma o máximo possível sem sair de casa. É dar oportunidade ao novo, é usar as ferramentas que já temos de uma outra forma (presencial x digital/EAD) [...] (IFPB, 2021a, p.223).

A partir desse contexto, observa-se que as ações planejadas para execução presencial precisaram ser reformuladas e desenvolvidas em formato remoto, demandando capacidade de adaptação institucional, flexibilidade organizacional e tomada de decisões ágeis diante das demandas emergenciais impostas pela pandemia.

Ao longo desse período, a ARINTER manteve suas atividades por meio de encontros virtuais e ações remotas voltadas ao cumprimento das metas estratégicas institucionais, ao desenvolvimento dos servidores e ao acompanhamento contínuo dos estudantes vinculados aos programas de internacionalização do IFPB. Entre as ações desenvolvidas, destacam-se a continuidade das atividades operacionais relacionadas aos exames de proficiência em línguas estrangeiras, o acompanhamento de projetos de extensão em andamento e o suporte institucional oferecido aos estudantes estrangeiros durante o período de isolamento social.

A área educacional, conforme reforçam Machado, Santos e Costa (2020), possui nas tecnologias digitais importantes ferramentas estratégicas para o compartilhamento de conhecimentos e técnicas, viabilizando maior fluidez nas demandas institucionais e contribuindo para resultados mais satisfatórios. Além disso, o uso dessas tecnologias possibilita a ampliação do alcance das ações institucionais, favorecendo o acesso a um maior volume de informações e conhecimentos e atingindo públicos mais amplos no contexto educacional.

Nesse cenário, mesmo diante das limitações impostas pela pandemia, o trabalho desenvolvido pela ARINTER em articulação com as demais áreas estratégicas do IFPB permaneceu ativo, com decisões e encaminhamentos sendo realizados predominantemente por meio de reuniões virtuais. Houve, ainda, a continuidade das ações voltadas à imersão em línguas estrangeiras e à capacitação de docentes das áreas de Língua Portuguesa e Línguas Estrangeiras, demonstrando esforços institucionais para a manutenção das atividades de internacionalização durante o período pandêmico.

Outro aspecto relevante identificado foi o fortalecimento e o acompanhamento do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), especialmente por meio de ações voltadas à promoção e valorização das culturas dos estudantes vinculados ao Pré-PEC-G e ao PEC-G, estabelecendo-se como uma das prioridades da ARINTER ao longo de 2020. Além disso, o período possibilitou o monitoramento e a análise de práticas de internacionalização

adotadas por outros Institutos Federais, bem como reflexões relacionadas ao alinhamento das ações institucionais aos princípios do Desenvolvimento Sustentável e da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS).

Entre os principais pontos relacionados às ações estratégicas planejadas e executadas no Relato Integrado de 2020, destacam-se:

- prospecção de parceria entre a Associação Profissional de Formação Profissional, membro da World Federation of Colleges and Polytechnics (WFCP), no âmbito do Projeto Erasmus+ e o IFPB;
- participação no III Webinário do Programa BRaVE (Virtual Exchange and Global Learning), com a temática “Intercâmbios Virtuais: Experiências da UFPE, UNESP e CPS”;
- elaboração, emissão de declarações e orientações para apresentação junto à Polícia Federal, às embaixadas dos países parceiros do PEC-G e aos governos dos países de origem dos estudantes participantes do programa;
- desenvolvimento de ações relacionadas à mobilidade Brasil–Portugal para servidores do Instituto Federal de Sergipe (IFS), abordando oportunidades e desdobramentos institucionais.

O ano de 2020 também foi marcado, estrategicamente, pela realização de encontros, eventos e ações de cooperação, em sua maioria desenvolvidos em formato virtual, voltados à aprendizagem institucional e ao compartilhamento de boas práticas relacionadas à internacionalização. Essas iniciativas possibilitaram a ampliação do diálogo com outras instituições e favoreceram o surgimento de novas perspectivas de parcerias, cooperações e oportunidades de benchmarking de modelos institucionais que poderiam ser adaptados e incorporados pelo Instituto Federal da Paraíba.

Nesse contexto, mesmo diante das limitações impostas pelo período pandêmico, observou-se o fortalecimento das práticas de internacionalização institucional, contribuindo para a consolidação e aplicação da Política de Internacionalização do IFPB. Além disso, as ações desenvolvidas pela ARINTER possibilitaram o acompanhamento e o suporte aos estudantes vinculados a programas de mobilidade acadêmica no exterior, assegurando a continuidade das atividades e do apoio institucional durante o período de crise sanitária global.

Quadro 1: OEIs 2020 (PDI 2020-2024).

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2020)
Formação e treinamento de servidores;
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
Missões internacionais;
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;
Organização de eventos internacionais;
Treinamento/capacitação em línguas estrangeiras;
Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2020 (IFPB, 2021a).

O Quadro 1 evidencia que, apesar do cenário adverso enfrentado em 2020, os Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER permaneceram em desenvolvimento, ainda que adaptados às condições impostas pela pandemia, reforçando o caráter estratégico, flexível e transversal da internacionalização no âmbito do Instituto Federal da Paraíba.

Nesse período, as atividades de mobilidade acadêmica passaram a ocorrer de forma remota, integralmente em ambiente virtual, assim como os encontros, reuniões e eventos realizados entre o IFPB e as instituições parceiras nacionais e internacionais. Essa reconfiguração das ações institucionais exigiu a adaptação das práticas de internacionalização às plataformas digitais, possibilitando a continuidade das atividades mesmo diante das restrições impostas pelo isolamento social.

Além disso, destacaram-se ações voltadas ao desenvolvimento de docentes em línguas estrangeiras, à readequação dos Projetos Pedagógicos de Curso ao contexto pandêmico e à ampliação das parcerias institucionais. Observou-se também maior participação da ARINTER em reuniões, fóruns e encontros promovidos com instituições parceiras, favorecendo o compartilhamento de experiências e a aprendizagem de novas práticas institucionais relacionadas à internacionalização e à gestão acadêmica em contextos emergenciais.

Quadro 2: Indicadores Institucionais 2020 (PDI 2020-2024).

Indicadores Institucionais da ARINTER (2020)
Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto.
Número de alunos intercambistas (<i>in e out</i>);
Número de países com convênios internacionais;
Aderir a programas de internacionalização do governo e instituições de fomento;
Número de acordos/convênios internacionais;
Pesquisa com comprometimento social e ambiental;
Estimular o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente;
Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas;
Número de eventos internacionais promovidos;
Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB;
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação.
Atingir, no mínimo, 10% dos estudantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito internacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2020 (IFPB, 2021a).

Nesse período, a ARINTER buscou, de forma contínua, manter o acompanhamento dos indicadores relacionados à mobilidade acadêmica e à ampliação dos países parceiros, ainda que as atividades presenciais estivessem suspensas em decorrência da pandemia. Assim, muitas das ações previstas passaram a ser desenvolvidas integralmente em formato virtual, evidenciando esforços institucionais voltados à continuidade das práticas de internacionalização. Paralelamente, também foram implementadas novas práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável institucional, ao apoio à produção acadêmica e ao suporte direcionado a servidores e discentes, fortalecendo as áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Como principal desafio observado em 2020, destaca-se a necessidade de readequação das ações previamente planejadas, sobretudo aquelas estruturadas para execução presencial, que precisaram ser adaptadas ao formato virtual ou reprogramadas para um contexto pós-pandêmico. Apesar das dificuldades enfrentadas, ressalta-se o apoio institucional da gestão do IFPB e da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especialmente por

meio do CONIF, fator essencial para a continuidade das ações estratégicas da internacionalização no período analisado.

Entretanto, a análise dos documentos institucionais evidencia algumas lacunas relacionadas ao planejamento estratégico da internacionalização em 2020, especialmente no que se refere ao engajamento da comunidade acadêmica em eventos e ações promovidas em parceria com instituições nacionais e internacionais. Entre os fatores que possivelmente contribuíram para esse cenário, destacam-se as limitações impostas pelo período pandêmico, a necessidade de adaptação abrupta ao modelo virtual e remoto e, em alguns casos, a dificuldade de ampla divulgação e mobilização institucional diante do contexto emergencial vivenciado pelas instituições de ensino naquele período.

4.3.2 Relato Integrado do Ano de 2021

No ano de 2021, o Instituto Federal da Paraíba ainda se encontrava sob os impactos da pandemia da COVID-19, mantendo grande parte de suas atividades em formato remoto, ao mesmo tempo em que iniciava o retorno gradual de algumas ações presenciais. Conforme registrado no Relato Integrado do período, “[...] em 2021, ano de muitas incertezas e impedimentos para realizar metas e objetivos traçados no planejamento anual, devido à pandemia da Covid-19, porém, a ARINTER não deixou de avançar mesmo com muitos desafios [...]” (IFPB, 2022a, p. 209).

Diante desse contexto, a ARINTER precisou reinventar e adaptar suas práticas institucionais, buscando garantir a continuidade das ações previstas no planejamento estratégico, tanto das atividades já em andamento quanto daquelas planejadas para execução futura. Esse processo evidenciou a capacidade de adaptação institucional frente às limitações impostas pelo cenário pandêmico, especialmente no âmbito das ações de internacionalização.

Outro aspecto relevante identificado no período foi a ampliação da participação da ARINTER em iniciativas relacionadas à sustentabilidade, alinhando suas ações à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em consonância com os indicadores estratégicos previstos no PDI 2020–2024. Tal alinhamento reforça o compromisso institucional com práticas socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis no contexto da internacionalização.

Conforme destaca Akkari (2017), princípios como tolerância, desenvolvimento humano, redução das desigualdades e sustentabilidade devem estar intrinsecamente articulados às práticas educacionais. Nesse sentido, a internacionalização institucional ultrapassa a

dimensão meramente acadêmica ou administrativa, contribuindo também para a formação cidadã e para o fortalecimento de valores voltados à construção de uma sociedade mais inclusiva, participativa e integrada ao contexto global.

Além disso, o apoio do CONIF-FORINTER mostrou-se fundamental para a manutenção e o fortalecimento das parcerias internacionais já existentes, bem como para o estabelecimento de novas cooperações institucionais. Destacam-se, nesse período, a publicação de editais voltados ao desenvolvimento e à capacitação em línguas estrangeiras, a continuidade das ações de mobilidade acadêmica e a realização de reuniões, fóruns e eventos estratégicos em formato virtual.

A ARINTER também atuou de forma integrada com outros Institutos Federais, promovendo propostas voltadas ao desenvolvimento institucional, como modelos inovadores de aprendizagem em línguas estrangeiras, experiências formativas para a comunidade acadêmica e modalidades de mobilidade acadêmica presencial e virtual. Mesmo em contexto de isolamento social, foram mantidas atividades operacionais relacionadas às provas de proficiência em línguas estrangeiras em formato remoto, com apoio da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG) e da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

Ainda em 2021, a ARINTER promoveu o I Evento de Internacionalização do IFPB, realizado por meio de rodas de conversa que possibilitaram o compartilhamento de experiências internacionais e vivências de intercâmbio, ampliando o conhecimento da comunidade acadêmica acerca da mobilidade internacional, da cooperação acadêmica e do aperfeiçoamento linguístico. Destaca-se, igualmente, a representação institucional do IFPB no lançamento do livro “Programa Ciência sem Fronteiras: idealização, desenvolvimento e resultados”, evidenciando a participação da instituição em debates relacionados às políticas de internacionalização da educação superior no Brasil.

Além das ações voltadas às parcerias e convênios com instituições estrangeiras de referência na educação superior, a atuação da ARINTER também esteve alinhada aos princípios da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente às diretrizes relacionadas aos ODS, reforçando o comprometimento social e ambiental da instituição no contexto da internacionalização.

Nesse sentido, Brito e Mercado (2020) destacam que o avanço da globalização tem intensificado a adesão a concepções voltadas à construção de uma organização cultural pautada na ciência, na paz, na cultura e na educação. Sob essa perspectiva, as Instituições de Ensino Superior, em articulação com a UNESCO, desenvolvem estratégias voltadas à cooperação

científica internacional, aos intercâmbios acadêmicos e ao fortalecimento de compromissos sociais e ambientais entre os países membros, ampliando a relevância das redes de colaboração entre instituições públicas de ensino.

Entre os principais pontos relacionados às ações estratégicas registradas no Relato Integrado de 2021, destacam-se:

- realização do Evento de Internacionalização do IFPB, com rodas de conversa sobre experiências internacionais;
- publicação do Edital n.º 19/2021, de 1º de dezembro de 2021, referente ao processo interno simplificado para seleção de servidores para intercâmbio no Canadá;
- elaboração da minuta de resolução voltada ao acesso de refugiados e/ou imigrantes no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- realização de reunião estratégica para prospecção de parcerias com Portugal;
- participação no programa “Pontes Americanas – Programa Oportunidades Acadêmicas 2022”.

O ano foi marcado, por intensa participação em fóruns, feiras, congressos e eventos nacionais e internacionais proporcionando a aquisição de novas práticas e *expertises* na área da internacionalização, bem como também nas publicações de editais e o planejamento antecipado do auxílio a estudantes com recursos financeiros familiar limitado, a fim de promover a oportunidade de intercâmbio destes para outro país.

Quadro 3: OEIs 2021 (PDI 2020-2024).

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2021)
Missões internacionais;
Internacionalização da produção científica;
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
Treinamento/capacitação em línguas estrangeiras.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2021 (IFPB, 2022a).

Esse período também foi marcado pelas missões institucionais estrategicamente planejadas pela ARINTER em articulação com instituições parceiras, outros Institutos Federais e o CONIF. As ações desenvolvidas ocorreram por meio de encontros, reuniões e eventos

voltados ao compartilhamento de experiências e à aprendizagem de boas práticas relacionadas à internacionalização da educação superior.

Nesse contexto, destacaram-se as iniciativas voltadas à mobilidade acadêmica/intercâmbio institucional, bem como os esforços direcionados ao estabelecimento de novas parcerias e ao fortalecimento das cooperações já existentes.

Quadro 4: Indicadores Institucionais de 2021 (PDI- 2020-2024).

Indicadores Institucionais da ARINTER (2021)
Pesquisa com comprometimento social e ambiental;
Percentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira;
Aumentar, no mínimo, 5% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes no âmbito internacional;
Atingir, no mínimo, 10% dos estudantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito internacional;
Número de acordos/convênios internacionais;
Percentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira;
Estimular o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente;
Aderir a programas de internacionalização do governo e instituições de fomento;
Alocar, no mínimo, 0,5% da matriz orçamentária do IFPB para ações de mobilidade internacional;
Viabilizar a participação de, no mínimo, 5% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos internacionais realizados no Brasil e no exterior por ano;
Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas;
Número de alunos intercambistas (<i>in e out</i>);
Fortalecimento e ampliação das atividades de iniciação científica;
Número de países com convênios internacionais;
Internacionalização das atividades e dos grupos de pesquisa;
Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB;
Número de eventos internacionais promovidos;
Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto;
Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos <i>campi</i> ;
Números de professores em intercâmbio (<i>in e out</i>);
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2021 (IFPB, 2022a).

Nesse ano, também se destacou a significativa contribuição do IFPB ao Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), especialmente no atendimento e acompanhamento de estudantes africanos vinculados ao programa. Além disso, houve participação institucional junto ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em retribuição ao apoio prestado na elaboração do Relatório sobre Cooperação Internacional do Brasil (2019–2020), evidenciando a inserção do IFPB em iniciativas nacionais relacionadas à cooperação internacional.

Outro avanço relevante observado em 2021 refere-se à elaboração de importantes minutas institucionais voltadas ao fortalecimento normativo da internacionalização no IFPB. Entre elas, destacam-se as propostas de regulamentação do acesso de refugiados aos cursos de graduação e pós-graduação, a normatização do Comitê de Internacionalização (COINTER) e a implantação da Internacionalização do Currículo no âmbito institucional. Tais iniciativas demonstram avanços significativos na consolidação da política institucional de internacionalização e no fortalecimento das práticas de inclusão, cooperação e integração acadêmica.

Entretanto, a análise dos documentos institucionais referentes ao ano de 2021 também evidencia a existência de divergências entre o planejamento estratégico e a efetiva execução de algumas ações previstas nos indicadores institucionais, especialmente no que se refere ao estímulo à participação de estudantes e servidores nas atividades promovidas pela internacionalização. Observa-se que, apesar da ampliação das ações, eventos e programas desenvolvidos em parceria com instituições nacionais e internacionais, ainda persistiam limitações relacionadas ao engajamento mais amplo da comunidade acadêmica nas atividades institucionais vinculadas às práticas de internacionalização.

4.3.3 Relato Integrado do ano de 2022

Em 2022, a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) concentrou esforços na ampliação e no fortalecimento das parcerias internacionais estabelecidas pelo Instituto Federal da Paraíba, buscando consolidar redes de cooperação acadêmica e institucional alinhadas às estratégias de internacionalização previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024). Nesse contexto, destacou-se o fortalecimento estratégico das cooperações com instituições portuguesas, ampliando as possibilidades de mobilidade acadêmica, intercâmbio científico e desenvolvimento de ações conjuntas nas áreas de ensino, pesquisa e inovação.

Entre as principais instituições parceiras de Portugal, destacam-se:

- Instituto Politécnico de Setúbal;
- Instituto Politécnico da Guarda;
- Instituto Politécnico de Coimbra;
- Instituto Politécnico de Lisboa;
- Universidade de Aveiro;
- Instituto Politécnico de Leiria;
- Universidade da Madeira;
- Universidade dos Açores;
- Instituto Politécnico de Viseu.

A intensificação dessas parcerias evidencia a relevância estratégica da cooperação com instituições portuguesas no processo de internacionalização do IFPB, especialmente em razão das aproximações linguísticas, culturais e acadêmicas existentes entre Brasil e Portugal. Além disso, tais cooperações contribuíram para ampliar as oportunidades de mobilidade acadêmica, qualificação profissional e intercâmbio científico para estudantes, docentes e técnico-administrativos da instituição.

Figura 4: Intercâmbio em instituições portuguesas.



Fonte: IFPB (2024a).

As parcerias desenvolvidas ao longo de 2022 contaram com o apoio estratégico do Fórum dos Assessores de Relações Internacionais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (FORINTER), que atuou como importante articulador das ações de internacionalização entre as instituições da Rede Federal. Além da ampliação das cooperações com instituições portuguesas, destacam-se os diálogos iniciais estabelecidos com o Consulado da China, visando à construção de futuras parcerias com instituições chinesas de ensino e cooperação acadêmica.

Nesse contexto, as atividades desenvolvidas pela ARINTER mostraram-se relevantes não apenas para a consolidação de acordos institucionais, mas também para o fortalecimento do diálogo intercultural e da troca de experiências entre instituições nacionais e internacionais. A participação em encontros, rodas de conversa, fóruns e espaços de compartilhamento de práticas contribuiu para a ampliação das discussões acerca da internacionalização da educação superior e para o intercâmbio de conhecimentos e experiências institucionais.

Conforme destacam Catani e Hey (2017), a internacionalização também pode ser compreendida como processo de compartilhamento, solidariedade e interculturalidade, promovendo a circulação do conhecimento de forma mais ampla e colaborativa. Sob essa perspectiva, as ações desenvolvidas pela ARINTER buscaram fortalecer práticas de cooperação acadêmica pautadas não apenas na mobilidade internacional, mas também na integração entre diferentes realidades institucionais e culturais.

Em 2022, observou-se ainda o retorno gradual de algumas atividades presenciais relacionadas às ações estratégicas da internacionalização, como encontros, eventos, reuniões e acordos institucionais. Entretanto, em razão das transformações ocorridas durante o período pandêmico, diversas atividades continuaram sendo desenvolvidas em formato remoto ou híbrido, conciliando práticas presenciais e virtuais no âmbito institucional.

No contexto interno do IFPB, também foram realizadas reuniões estratégicas entre a ARINTER e diferentes pró-reitorias e setores institucionais, como a Pró-Reitoria de Ensino, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, buscando integrar as ações de internacionalização às demais áreas estratégicas da instituição. Além disso, houve participação ativa em reuniões promovidas pelo CONIF/FORINTER, fortalecendo a articulação entre as assessorias de relações internacionais das Instituições Federais de Ensino.

Dentre as ações desenvolvidas em 2022, também merecem destaque:

- participação em eventos relevantes, como o III FORINTER, o III International Students Day e a I Feira de Internacionalização da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE);
- publicação de editais para exames de proficiência em línguas estrangeiras, em parceria com o CONIF e a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação;
- desenvolvimento e consolidação dos programas CLIPE e PEC-G no âmbito do IFPB, com apoio da Pró-Reitoria de Ensino e das diretorias de ensino dos *campi*;
- realização da Imersão Canadá, que possibilitou mobilidade acadêmica presencial para servidores da instituição.

Cabe destacar que as ações acima são listadas no relatório integrado como ações estratégicas, todavia possuem natureza de ações operacionais.

Nesse contexto, destaca-se o fortalecimento e o aprimoramento do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação no âmbito do IFPB, especialmente por meio da atuação da Assessoria de Relações Internacionais, responsável pelo acolhimento, acompanhamento e suporte contínuo aos estudantes estrangeiros vinculados ao programa. O PEC-G constitui importante política de cooperação educacional internacional coordenada nacionalmente e direcionada às instituições integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, promovendo oportunidades de formação acadêmica para estudantes estrangeiros em instituições brasileiras de ensino superior.

No contexto global, Morosini (2018) destaca que as instituições de educação superior inseridas nos processos de internacionalização passaram a estabelecer diálogos e relações de cooperação de forma cada vez mais frequente, tornando a internacionalização prática recorrente no cenário mundial. Sob essa perspectiva, as distâncias entre os países tornam-se mais reduzidas por meio da ampliação das interações culturais, acadêmicas e científicas, favorecendo a circulação de conhecimentos, o intercâmbio de experiências e o desenvolvimento conjunto de produções científicas e tecnológicas entre as instituições parceiras.

Quadro 5: OEIs de 2022 (PDI 2020-2024).

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2022)
Missões internacionais
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos
Internacionalização da produção científica
Organização de eventos internacionais
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2022)
Mobilidade de servidores
Treinamento/capacitação em línguas estrangeiras
Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2022 (IFPB, 2023a).

Nesse período, após a redução das medidas de isolamento social, as atividades presenciais passaram gradualmente a retornar à normalidade, tornando novamente viáveis as ações de mobilidade acadêmica, intercâmbios, participação em eventos e realização de atividades institucionais em formato presencial. Esse processo marcou uma nova fase da internacionalização no IFPB, caracterizada pela retomada das interações presenciais e pela ampliação das possibilidades de cooperação acadêmica nacional e internacional.

Entretanto, algumas práticas adotadas durante o período pandêmico permaneceram incorporadas às dinâmicas institucionais, especialmente em razão da flexibilidade proporcionada pelos formatos virtual e híbrido.

Quadro 6: Indicadores Institucionais 2022 (PDI 2020-2024).

Indicadores Institucionais da ARINTER (2022)
Número de acordos/convênios internacionais
Número de países com convênios internacionais
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação
Aderir a programas de internacionalização do governo e instituições de fomento
Pesquisa com comprometimento social e ambiental
Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos <i>campi</i>
Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB
Viabilizar a participação de, no mínimo, 5% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos internacionais realizados no Brasil e no exterior, por ano
Aumentar, no mínimo, 5% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes no âmbito internacional
Atingir, no mínimo, 10% dos estudantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito internacional
Número de alunos intercambistas (<i>in e out</i>)
Alocar, no mínimo, 0,5% da matriz orçamentária do IFPB para ações de mobilidade internacional
Números de professores em intercâmbio (<i>in e out</i>)

(continuação)

Indicadores Institucionais da ARINTER (2022)
Estimular o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente
Indicadores Institucionais da ARINTER (2022)
Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas
Percentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira
Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto;
Percentagem de publicações internacionais
Número de eventos internacionais promovidos
Internacionalização das atividades e dos grupos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2022 (IFPB, 2023a).

Ao longo de 2022, os indicadores relacionados a acordos e convênios internacionais apresentaram crescimento significativo, especialmente no que se refere às parcerias estabelecidas com instituições portuguesas. Nesse período, também se destaca a retomada presencial da aplicação dos exames de proficiência em línguas estrangeiras, realizada em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, evidenciando o processo gradual de retorno das atividades institucionais presenciais.

Além disso, observou-se o fortalecimento das ações voltadas ao incentivo da aprendizagem e do aperfeiçoamento em línguas estrangeiras, bem como o estímulo à ampliação das publicações internacionais por meio de editais e chamadas públicas direcionadas à comunidade acadêmica. Essas iniciativas demonstram esforços institucionais voltados à consolidação das práticas de internacionalização no âmbito do ensino, da pesquisa e da inovação.

Durante esse período, também foram lançadas diversas chamadas públicas relacionadas à mobilidade acadêmica em diferentes países e instituições parceiras, além de oportunidades voltadas à submissão de trabalhos científicos em eventos internacionais. As ações promovidas pela ARINTER favoreceram a troca de experiências interculturais por meio de encontros presenciais, remotos e assíncronos, contribuindo para o enriquecimento acadêmico, científico e profissional da comunidade institucional.

Entretanto, embora as práticas estratégicas voltadas à internacionalização — como os programas de intercâmbio, os investimentos na capacitação de servidores e a participação em eventos institucionais — tenham apresentado maior aplicabilidade em comparação aos anos de 2020 e 2021, a análise documental evidencia que o quantitativo de participação da comunidade

acadêmica ainda se mostrou incongruente diante da quantidade de eventos, encontros e ações promovidas pela ARINTER no processo de internacionalização do IFPB.

4.3.4 Relato Integrado do ano de 2023

O ano de 2023 foi marcado pela implementação e consolidação de importantes marcos legais da internacionalização no Instituto Federal da Paraíba, aprovados pelo Conselho Superior (CONSUPER). Entre os principais avanços institucionais, destaca-se a criação do Comitê de Internacionalização do IFPB, regulamentado pela Resolução n.º 15/2022 – CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB, configurando-se como importante instrumento de fortalecimento da governança da Política de Internacionalização institucional.

Ao longo de 2023, também se intensificaram as ações voltadas à consolidação de novas parcerias e projetos de cooperação internacional, fortalecendo a atuação estratégica da ARINTER no desenvolvimento das políticas institucionais de internacionalização. Conforme registrado no Relato Integrado:

Em 2014, o IFPB iniciou uma reestruturação para uma política de internacionalização, denominada "Participativa, Plural e Interinstitucional", saindo da internacionalização passiva (mobilidade acadêmica discente e qualificação de servidores) para um processo de internacionalização ativa (implantação de políticas de Estado/institucionais com as políticas desenvolvidas pelo MEC e MRE. Os Marcos Normativos adquiridos pela ARINTER desde a sua criação se resumem na implementação objetivando à consolidação das Resoluções Ad referendum, regulamentos e portarias. É substancial o crescimento das ações da internacionalização no IFPB dada a sensibilização alcançada nos últimos nove anos com a institucionalização e implementação dos aspectos legais, missões internacionais, participação em eventos, prospecção de parcerias com instituições estrangeiras, elaboração, revisão, aplicação e certificação de exames de proficiência de língua estrangeira e materna, afastamentos de servidores do país, além do recebimento e envio de estudantes para realização de intercâmbios/mobilidade e cursos de imersão no exterior (IFPB, 2024a, p.140).

Nesse contexto, as parcerias e projetos de cooperação internacional passaram a ser desenvolvidos com maior estímulo à formalização de acordos e memorandos de entendimento (*Memorandums of Understanding* – MOUs) com organizações estrangeiras. Paralelamente, ampliou-se a oferta de ensino de línguas estrangeiras para a comunidade acadêmica e parceiros institucionais, reforçando o caráter transversal da internacionalização no âmbito institucional.

Entre as principais ações estratégicas registradas no Relato Integrado de 2023, destacam-se:

- consolidação das parcerias e redes internacionais já existentes e formalização de novas parcerias e projetos de cooperação com planos de trabalho;

- ampliação do ensino de línguas e idiomas;
- estímulo à criação de parcerias e/ou acordos de cooperação com organizações internacionais.

Durante esse período, observou-se o fortalecimento contínuo das redes de cooperação institucional e das ações voltadas à consolidação das estratégias de internacionalização, com destaque para a capacitação em línguas estrangeiras destinada à comunidade acadêmica dos *campi* e para as ações de sensibilização voltadas à criação de acordos e parcerias alinhadas às demandas contemporâneas da educação superior globalizada.

Além disso, embora diversas atividades estratégicas, como encontros, eventos, reuniões e formalização de acordos, tenham retomado o formato presencial ao longo de 2023, muitas práticas desenvolvidas durante o período pandêmico permaneceram incorporadas às dinâmicas institucionais. Dessa forma, algumas ações continuaram sendo realizadas em formato remoto ou híbrido, conciliando atividades presenciais e virtuais no desenvolvimento das práticas de internacionalização do IFPB.

Quadro 7: OEIs 2023 (PDI 2020-2024).

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2023)
Organização de eventos internacionais
Treinamento/capacitação em línguas estrangeiras
Internacionalização da produção científica;
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2023 (IFPB, 2024a).

Ao longo do ano de 2023, buscou-se promover o desenvolvimento da comunidade acadêmica interna e da própria ARINTER por meio de investimentos em eventos institucionais, capacitação em línguas estrangeiras para servidores e estudantes, estímulo à produção científica internacional e incentivo às ações de mobilidade acadêmica e intercâmbio destinadas a discentes e servidores.

Quadro 8: Indicadores Institucionais 2023 (PDI 2020-2024).

Indicadores Institucionais da ARINTER (2023)
Número de acordos/convênios internacionais
Número de países com convênios internacionais
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação.

Indicadores Institucionais da ARINTER (2023)
Porcentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira
Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas
Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos <i>campi</i>
Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB
Número de eventos internacionais promovidos
Número de alunos intercambistas (<i>in e out</i>)

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2023 (IFPB, 2024a).

A ARINTER atuou de forma articulada com a Reitoria, as Pró-Reitorias, os diretores sistêmicos e os pesquisadores da instituição, incentivando a criação de parcerias internacionais e promovendo a divulgação das produções desenvolvidas por docentes e pesquisadores do IFPB. Observou-se, ainda, maior aproximação institucional com o Ministério das Relações Exteriores, embaixadas, consulados e organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), a UNESCO, o UNICEF e o Greenpeace, ampliando as possibilidades de diálogo e cooperação internacional no âmbito institucional.

Essas articulações demonstram o fortalecimento da internacionalização enquanto política transversal e integrada às diferentes áreas estratégicas do Instituto Federal da Paraíba, evidenciando esforços voltados à ampliação das redes de cooperação acadêmica, científica e institucional em níveis nacional e internacional.

Entretanto, a análise documental referente ao ano de 2023 também evidencia a existência de dissonâncias entre o planejamento estratégico e a execução de determinadas ações institucionais. Observou-se que os indicadores relacionados ao desenvolvimento da mobilidade acadêmica e ao investimento na capacitação de servidores apresentaram menor aplicabilidade quando comparados às demais ações estratégicas desenvolvidas pela ARINTER no período. Tal cenário demonstra que, embora tenham ocorrido avanços significativos na consolidação das políticas de internacionalização, ainda persistem desafios relacionados à efetivação plena de alguns objetivos estratégicos institucionais previstos para a área.

4.3.5 Relato integrado do ano de 2024

O ano de 2024 caracterizou-se pelo fortalecimento das ações de internacionalização desenvolvidas no Instituto Federal da Paraíba ao longo dos anos anteriores, consolidando

resultados decorrentes de um processo contínuo de institucionalização e ampliação das práticas internacionais voltadas à comunidade acadêmica. Conforme destacado no Relato Integrado:

É substancial o crescimento das ações da internacionalização no IFPB dada a sensibilização alcançada nos últimos dez anos com a institucionalização e implementação dos aspectos legais, missões internacionais, participação em eventos, prospecção de parcerias com instituições estrangeiras, elaboração, revisão, aplicação e certificação de exames de proficiência de língua estrangeira e materna, afastamentos de servidores do país, além do recebimento e envio de estudantes para realização de intercâmbios/mobilidade e cursos de imersão no exterior. (IFPB, 2025a, p.167)

A partir da consolidação dos marcos legais da internacionalização, observou-se maior fortalecimento institucional das ações desenvolvidas pela ARINTER, especialmente por meio da operacionalização do Comitê de Internacionalização, instituído conforme a Resolução n.º 15/2022. Esse processo contribuiu para a ampliação das possibilidades de prospecção de novas parcerias e para o fortalecimento das redes de cooperação acadêmica e institucional do IFPB.

Embora diversas atividades estratégicas, como encontros, reuniões e eventos, tenham retomado o formato presencial ao longo de 2024, muitas práticas implementadas durante o período pandêmico permaneceram incorporadas às dinâmicas institucionais. Assim, algumas ações continuaram sendo realizadas em formato remoto ou híbrido, conciliando atividades presenciais e virtuais no desenvolvimento das práticas de internacionalização.

Conforme destacam Brito, Campos e Mercado (2020, p. 13), “[...] estamos vivendo um cenário mundial cada vez mais globalizado, e isto tem impulsionado, dentre outras coisas, o processo de internacionalização da educação [...]”. Nesse contexto, a educação superior assume papel relevante na promoção das transformações decorrentes da globalização, contribuindo para a formação acadêmica, científica e profissional alinhada às constantes mudanças tecnológicas e às demandas contemporâneas do cenário internacional.

Durante o ano de 2024, também foram promovidos seminários, eventos e espaços de troca de experiências relacionados à internacionalização, incluindo a participação de pesquisadores estrangeiros. Além disso, houve ampliação das ações voltadas ao ensino de línguas estrangeiras e intensificação das interações institucionais com o Ministério das Relações Exteriores, embaixadas, consulados e organismos internacionais.

Entre as ações estratégicas de maior relevância em 2024, destacam-se:

- promoção da mobilidade de docentes e discentes, com ênfase na graduação e na pós-graduação (*stricto sensu* e *lato sensu*), vinculadas a programas de cooperação internacional;
- busca por fontes alternativas de financiamento para ações de internacionalização;

- estímulo à participação de docentes e discentes em editais externos de cooperação internacional.

Nesse contexto, a ARINTER ampliou a divulgação de suas atribuições e oportunidades para toda a comunidade acadêmica, promovendo ações de capacitação e desenvolvimento voltadas tanto a servidores quanto a estudantes. Tais iniciativas buscaram aproximar a formação oferecida pelo IFPB das experiências e demandas do cenário internacional, contribuindo para o desenvolvimento acadêmico, profissional e intercultural da comunidade institucional.

Quadro 9: OEIs 2024 (PDI 2020-2024).

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER (2024)
Organização de eventos internacionais
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2024 (IFPB, 2025a).

Ao longo do ano de 2024, a ARINTER promoveu, dentro das possibilidades dos recursos orçamentários disponíveis, eventos internacionais voltados à temática da internacionalização, fortalecendo os espaços institucionais de diálogo, troca de experiências e compartilhamento de práticas acadêmicas e culturais. Essas iniciativas contribuíram para ampliar a visibilidade institucional do IFPB e fortalecer o engajamento da comunidade acadêmica nas ações relacionadas à internacionalização da educação superior.

Outro aspecto relevante observado no período foi o contínuo fortalecimento dos acordos e das cooperações técnicas estabelecidas com instituições parceiras nacionais e internacionais, desenvolvidos por meio de projetos, planos de trabalho e ações colaborativas.

Quadro 10: Indicadores Institucionais 2024 (PDI 2020-2024).

Indicadores Institucionais da ARINTER (2024)
Número de acordos/convênios internacionais;
Número de países com convênios internacionais
Atingir, no mínimo, 10% dos estudantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito internacional
Viabilizar a participação de, no mínimo, 5% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos internacionais realizados no Brasil e no exterior, por ano;
Aumentar, no mínimo, 5% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes no âmbito internacional
Alocar, no mínimo, 0,5% da matriz orçamentária do IFPB para ações de mobilidade internacional

Indicadores Institucionais da ARINTER (2024)
Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos <i>campi</i>
Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação.
Porcentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relato Integrado 2024 (IFPB, 2025a).

Em 2024, a ARINTER manteve contínuo comprometimento com o fortalecimento do núcleo de línguas, culturas e estudos linguísticos no âmbito do IFPB, promovendo ações voltadas ao desenvolvimento das competências linguísticas e interculturais da comunidade acadêmica. Paralelamente, observou-se o apoio às demais áreas macroestratégicas institucionais, reforçando o caráter transversal da internacionalização nas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão.

Nesse contexto, também foram desenvolvidas ações de estímulo à participação dos estudantes em produções acadêmicas internacionais, bem como iniciativas voltadas à ampliação do engajamento em disciplinas ministradas em línguas estrangeiras. Tais práticas demonstram esforços institucionais direcionados à consolidação de uma cultura de internacionalização mais integrada ao cotidiano acadêmico, em constante articulação com as parcerias e convênios estabelecidos entre o IFPB e instituições estrangeiras vinculadas às ações da ARINTER.

Como desafios percebidos em 2024, destacam-se a necessidade de ampliar a visibilidade das ações desenvolvidas pela ARINTER junto à comunidade acadêmica e ao público externo, buscando reduzir as lacunas relacionadas ao acesso e à participação nas atividades de internacionalização. Além disso, identificaram-se demandas voltadas à ampliação da disponibilização de informações institucionais em línguas estrangeiras, à expansão das parcerias internacionais, à estruturação de melhores condições de acolhimento e hospedagem para visitantes estrangeiros e à proposição de cursos em regime de dupla titulação, por meio de acordos específicos voltados a essa finalidade.

4.4 COMPARATIVO ENTRE AÇÕES ESTRATÉGICAS PREVISTAS E AÇÕES IMPLEMENTADAS NA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFPB

A área de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba, por meio da ARINTER, desenvolve ações institucionais voltadas à internacionalização desde 2015, consolidando um trabalho contínuo e estratégico voltado ao fortalecimento e à modernização institucional. Tal atuação ocorre em um contexto de expansão e transformação do IFPB, instituição centenária que, ao longo dos anos, ampliou significativamente sua estrutura, abrangência e complexidade organizacional, passando a demandar novos modelos de gestão alinhados às exigências contemporâneas da educação superior globalizada.

Nesse contexto, a gestão das demandas institucionais relacionadas à internacionalização passou a incorporar técnicas de planejamento estratégico, *benchmarking* e aprendizagem de boas práticas adotadas por instituições nacionais e internacionais alinhadas às dinâmicas globais da educação superior. Paralelamente, observou-se o fortalecimento da institucionalização normativa das ações internacionais, buscando formalizar práticas, procedimentos e diretrizes voltadas à consolidação da política institucional de internacionalização.

Conforme registrado no Plano de Desenvolvimento Institucional:

A internacionalização no IFPB é compreendida como uma estratégia de gestão composta de etapas a serem vencidas em curto, médio e longo prazos. É um processo que a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) vem desenvolvendo em conjunto com outros atores—professores, o staff administrativo e de apoio e os estudantes, de forma direta, como também com a comunidade externa, de forma menos expressiva—gerando a oferta de oportunidades, bens e serviços (IFPB, 2020a, p. 217).

A partir dessa perspectiva, a ARINTER passou a promover, desde 2015, oportunidades relacionadas à mobilidade acadêmica, intercâmbios e estímulo à aprendizagem de línguas estrangeiras, visando ao desenvolvimento acadêmico, científico e intercultural da comunidade institucional. Além disso, a institucionalização da Política de Internacionalização, formalizada em 2019, possibilitou a ampliação das parcerias internacionais, o fortalecimento dos programas de mobilidade acadêmica e maior integração entre as áreas macroestratégicas do IFPB, favorecendo maior fluidez nas ações institucionais relacionadas à internacionalização.

Entretanto, apesar dos esforços contínuos de sensibilização realizados pela ARINTER ao longo dos anos, por meio de reuniões, encontros, missões institucionais e ações estratégicas desenvolvidas em conjunto com diferentes setores institucionais, a análise documental evidencia a persistência de algumas limitações relacionadas ao engajamento institucional mais amplo frente às oportunidades ofertadas pela Assessoria. Observa-se, em determinados contextos, certa dificuldade de adesão mais efetiva da gestão institucional e de setores da comunidade acadêmica às ações promovidas pela internacionalização, especialmente no que se

refere à participação em eventos, programas e iniciativas estratégicas desenvolvidas pela ARINTER.

Nesse sentido, o próprio PDI reforça a necessidade de compreender a internacionalização como processo coletivo e transversal no âmbito institucional: “A ARINTER tem sensibilizado os gestores no sentido de compreender a internacionalização como um processo coletivo, que envolve todos os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns” (2020a, p. 217).

Dessa forma, evidencia-se que a consolidação da internacionalização no IFPB depende não apenas da existência de normativas, programas e ações institucionais, mas também do fortalecimento do engajamento coletivo e da integração efetiva entre os diferentes setores da instituição, de modo a reduzir as desarmonias identificadas entre o planejamento estratégico e a execução das ações de internacionalização.

É nítido, por meio da análise dos Relatos Integrados, que as gestões do Instituto Federal da Paraíba enfrentam desafios institucionais de curto, médio e longo prazos, diante da elevada quantidade de demandas administrativas, acadêmicas e estruturais que exigem respostas contínuas e mecanismos de gestão mais ágeis e eficazes. Nesse contexto, observa-se a necessidade de constante aperfeiçoamento das ferramentas estratégicas e dos processos institucionais, visando maior fluidez na gestão.

Entretanto, percebe-se que, entre as prioridades estabelecidas pelas gestões ligadas à Reitoria e aos *campi*, a internacionalização, em muitos momentos, não ocupa posição central nas ações institucionais. Tal cenário evidencia certa diferença entre o reconhecimento formal da importância estratégica da internacionalização e sua efetiva priorização no cotidiano da gestão institucional.

Essa questão merece destaque, uma vez que a internacionalização possui caráter transversal no âmbito do IFPB, contribuindo diretamente para o fortalecimento das áreas de ensino, pesquisa, inovação, extensão e gestão, conforme reforçado pela própria Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba:

Promover a internacionalização do ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, por meio da diplomacia das colaborações e dos intercâmbios internacionais em ciência e tecnologia, fundamentada na qualidade e princípios éticos, ampliando a visibilidade interna e externa de nossas atividades e redes internacionais em prol da melhoria global. Ainda, promover uma cultura de internacionalização entre toda a comunidade do IFPB com vistas ao fortalecimento da imagem e inserção institucional no cenário mundial (IFPB, 2019, p.6).

Inicialmente, foi observado, por meio da análise dos Relatos Integrados e do PDI 2020–2024, que a aderência à internacionalização ocorre, primeiramente, a partir das próprias gestões institucionais, por meio de suas estratégias e planejamentos de curto, médio e longo prazos. Nesse contexto, a ARINTER desenvolve inicialmente ações voltadas aos gestores institucionais, buscando ampliar o conhecimento acerca da internacionalização e estimular sua aplicação nas gestões institucionais sob sua responsabilidade.

Além dessas atividades estratégicas, a ARINTER promove a articulação da internacionalização com a Governança Institucional do IFPB, por meio de reuniões, encontros e missões institucionais das quais participa, contando, em algumas ocasiões, também com a participação de estudantes vinculados às ações da Assessoria. Para os servidores técnico-administrativos e docentes que, hierarquicamente, estão vinculados às gestões institucionais, torna-se relevante o desenvolvimento de uma visão mais ampla acerca da internacionalização, compreendendo-a como oportunidade de aperfeiçoamento institucional, otimização de processos e ampliação das capacidades técnicas das equipes envolvidas nas demandas institucionais.

Nesse sentido, a internacionalização pode contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão, favorecendo a troca de experiências, o compartilhamento de boas práticas e o desenvolvimento de competências que auxiliem na elaboração de atividades e na tomada de decisões no âmbito institucional.

A internacionalização insere-se, nesse contexto, como importante instrumento de desenvolvimento institucional, especialmente por meio das oportunidades de mobilidade acadêmica e intercâmbios ofertadas à comunidade acadêmica. Essas experiências possibilitam o aprimoramento de servidores que, muitas vezes, encontram-se inseridos em atividades rotineiras e defasadas diante das atuais demandas e desafios enfrentados pela gestão institucional contemporânea.

Toda a comunidade acadêmica possui acesso à página de Relações Internacionais, disponibilizada no portal institucional do Instituto Federal da Paraíba. Entretanto, mesmo diante das ações de sensibilização promovidas pela ARINTER, torna-se fundamental o apoio dos gestores institucionais no incentivo à participação dos servidores e estudantes nas oportunidades ofertadas pela internacionalização. Nesse sentido, a atuação das lideranças institucionais pode contribuir para o desenvolvimento mais coeso das equipes, tanto no âmbito das questões normativas quanto na ampliação da sinergia institucional entre os diferentes setores do IFPB.

Conforme evidenciado nos Relatos Integrados referentes ao período de 2020 a 2024, observa-se que uma parcela significativa dos discentes foi contemplada em editais e chamadas internas vinculados às ações de internacionalização. Contudo, em muitos casos, os estudantes e servidores contemplados já haviam participado anteriormente de outras oportunidades institucionais, o que pode gerar determinados desalinhamentos no alcance mais amplo das ações estratégicas da internacionalização.

Nesse contexto, percebe-se que a intenção da ARINTER consiste em ampliar a participação de um número maior de discentes, docentes e técnico-administrativos nas ações de mobilidade acadêmica, intercâmbio e programas internacionais, possibilitando que novos participantes tenham acesso às oportunidades ofertadas pela internacionalização institucional.

O desnivelamento relacionado ao quantitativo de estudantes e servidores ainda não contemplados em programas de mobilidade acadêmica e ações internacionais torna-se perceptível quando comparado ao grupo que participa com maior frequência dessas atividades. Dessa forma, evidencia-se a importância de ampliar o acesso da comunidade acadêmica às experiências internacionais, tanto para o aprimoramento acadêmico quanto para o desenvolvimento profissional em instituições e contextos globais de referência na área da educação e da gestão.

Além disso, observa-se que a América Latina frequentemente se encontra submetida a processos de padronização de políticas educacionais influenciados por organismos internacionais, o que, conforme destacam Boschini, Batista e Martins (2021), pode reduzir parte da autonomia e do potencial das instituições de educação superior. Todavia, no contexto brasileiro, especialmente no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), à qual o IFPB está vinculado, observam-se iniciativas e proposições de incentivo à internacionalização desenvolvidas pelo Ministério da Educação, buscando fortalecer a inserção das instituições federais no cenário global da educação superior.

4.5 ANÁLISE DA ATUAÇÃO NORMATIVA DOS OEIS E INDICADORES INSTITUCIONAIS COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DO IFPB

O Ministério da Educação, por meio da Lei n.º 11.892/2008, criou oficialmente os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Além disso, a partir de 2005, o Governo Federal passou a executar o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, voltado tanto à criação de novas instituições quanto à ampliação da

distribuição geográfica e do alcance das unidades já existentes. Essas ações envolveram a implantação de instituições federais de educação tecnológica em regiões periféricas dos grandes centros urbanos e em municípios do interior do país.

A expansão da Rede Federal ocorreu a partir de importantes diretrizes, entre as quais se destacam:

- política de interiorização do ensino público;
- democratização do acesso à educação técnica e superior;
- formação de mão de obra qualificada para o desenvolvimento regional.

O Instituto Federal da Paraíba integrou esse processo de expansão da Rede Federal, ampliando significativamente sua presença no estado ao longo dos anos. A criação de novas unidades possibilitou o acesso de diferentes populações do interior e das regiões metropolitanas da Paraíba ao ensino público, gratuito e de qualidade. Além disso, a transformação institucional do antigo Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba em Instituto Federal da Paraíba ampliou o papel institucional da organização, que passou a atuar de forma mais abrangente nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, para além da tradicional formação técnica.

Nesse contexto, destacam-se também os impactos sociais e econômicos decorrentes da expansão da Rede Federal, tais como:

- inclusão social, por meio do acesso de estudantes de baixa renda ao ensino público de qualidade;
- desenvolvimento regional, mediante a formação de profissionais alinhados às vocações locais;
- fortalecimento da educação pública, gratuita, laica e de excelência;
- incentivo à pesquisa aplicada, à inovação e à produção de conhecimento.

Além da ampliação do acesso à educação superior, a expansão da Rede Federal contribuiu para a constituição de um modelo institucional distinto das antigas estruturas de ensino técnico federal. Conforme destacam Barbalho e Castro (2012):

[...] a expansão do ensino superior é um fato que vem ocorrendo, em maior ou menor grau, em escala global. Diversos fatores concorrem para o desenvolvimento acelerado de tal processo, entre os quais destacamos: a necessidade de certificação, o crescimento da procura social de ensino, além do processo de mobilidade social e do crescimento dos sistemas educacionais. (Barbalho; Castro, 2012).

Nesse cenário de expansão e crescimento institucional, o planejamento estratégico passou a assumir papel cada vez mais relevante no âmbito do Instituto Federal da Paraíba. Planejar no IFPB consolidou-se, de forma relativamente recente, como prática estratégica vinculada à cultura organizacional da instituição. Processos decisórios que anteriormente se restringiam a reuniões pontuais entre gestores passaram gradativamente a ser orientados por exigências normativas relacionadas à transparência, ao controle e à responsabilização institucional, tornando o planejamento contínuo elemento indispensável para a gestão e o desenvolvimento institucional.

O Planejamento Estratégico no IFPB, denominado “PLANEDE 2025”, constituiu-se como instrumento normativo voltado ao planejamento institucional de longo prazo, buscando promover maior integração e engajamento entre as gestões e as diferentes áreas existentes na instituição. Conforme estabelece a Portaria n.º 2025/2017-Reitoria, em seu artigo 6º, “o PLANEDE compreende uma ação global de modelagem estratégica e operacional do IFPB, e um plano anual de ação e de metas estratégicas institucionais”.

Nesse contexto, os Relatos Integrados anuais e o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente configuram-se como instrumentos centrais de orientação, monitoramento e avaliação das ações institucionais. Ressalta-se, ainda, que os planejamentos estratégicos que norteiam o percurso institucional encontram-se disponibilizados no sítio eletrônico do IFPB, garantindo acesso à comunidade interna e externa e reforçando os princípios da transparência institucional.

O período analisado neste estudo, compreendido entre os anos de 2020 e 2024, foi inicialmente marcado pelo contexto pandêmico da COVID-19, o que exigiu a reconfiguração das ações previamente planejadas. As atividades institucionais precisaram ser adaptadas a novos arranjos organizacionais e formatos de execução, sem prejuízo à continuidade das ações desenvolvidas pela ARINTER no âmbito da internacionalização institucional.

Mesmo diante das restrições impostas pela pandemia, mantiveram-se ativas ações estratégicas relacionadas à mobilidade acadêmica, tanto de entrada quanto de saída (in e out), à formalização de parcerias e convênios com instituições de ensino superior nacionais e internacionais, bem como à incorporação dos ODS nas práticas institucionais desenvolvidas pela ARINTER.

De acordo com a Política de Internacionalização, busca-se proporcionar práticas internacionais para toda a comunidade acadêmica do Instituto Federal da Paraíba, abrangendo as áreas de ensino, pesquisa, inovação, extensão e gestão institucional, por meio de parcerias, cooperações e intercâmbios internacionais viabilizados, sobretudo, pelas ações de mobilidade

acadêmica. Nesse sentido, o artigo 8º, inciso X, reforça a importância de “estabelecer e/ou aprimorar a infraestrutura para sustentabilidade do processo de internacionalização, incluindo formulação de procedimentos e fluxos operacionais para planejamento, execução, comunicação, divulgação e monitoramento”.

Destaca-se, nesse contexto, a relevância do papel desempenhado pela internacionalização, promovida tanto de forma normativa quanto por meio das práticas institucionais desenvolvidas pela ARINTER. Essas ações ultrapassam o simples envio de oportunidades à comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos-administrativos), contribuindo também para a descoberta, adaptação e desenvolvimento de boas práticas aplicáveis às diversas áreas institucionais.

Por meio da mobilidade acadêmica, das trocas de experiências internacionais presenciais, remotas e híbridas, bem como dos vínculos estabelecidos com instituições parceiras, a ARINTER favorece o compartilhamento de conhecimentos, metodologias e expertises entre o IFPB e instituições de repercussão internacional. Essas interações contribuem para o fortalecimento institucional e para a ampliação das experiências acadêmicas, científicas e de gestão desenvolvidas no âmbito do Instituto Federal da Paraíba.

A ARINTER propõe uma atuação não isolada, mas desenvolvida em conjunto com toda a comunidade acadêmica, sendo, por isso, de suma importância a participação de docentes, discentes e técnicos-administrativos nas ações de internacionalização e nas oportunidades de crescimento acadêmico e profissional disponibilizadas pela instituição.

Ao longo do período analisado, observa-se a atuação transversal da ARINTER em articulação com as Pró-Reitorias de Ensino, Extensão e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, seja por meio da participação em atividades e eventos promovidos pela gestão institucional, seja pela integração das práticas internacionais às ações estratégicas do IFPB. Tal articulação contribuiu para o fortalecimento da internacionalização como eixo estratégico institucional, permeando as dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Destacam-se, ainda, as iniciativas voltadas à prospecção de parcerias entre o IFPB e instituições estrangeiras, com vistas à ampliação da visibilidade institucional e ao compartilhamento mútuo de conhecimentos e experiências. Essas ações buscaram fortalecer a cooperação acadêmica internacional, integrar atividades de ensino, pesquisa e extensão e promover a troca de boas práticas, tanto com instituições estrangeiras quanto com outros Institutos Federais de Educação.

Nesse contexto, a Portaria n.º 2025/2017-Reitoria, em seu artigo 7º, reforça o delineamento estratégico e operacional do IFPB ao destacar, entre seus direcionamentos

institucionais, o inciso IV, referente ao “mapa estratégico, abrangendo os objetivos estratégicos institucionais e a formulação dos indicadores estratégicos”.

Os objetivos e indicadores estratégicos desempenham papel fundamental na gestão dos Institutos Federais, pois orientam o funcionamento e o desenvolvimento institucional. Além de contribuírem para o fortalecimento da missão e da visão institucional, esses instrumentos oferecem diretrizes que auxiliam no desenvolvimento organizacional e social da instituição.

Ademais, os indicadores estratégicos favorecem a integração entre os diferentes setores institucionais, assegurando que as ações desenvolvidas estejam articuladas em torno das metas institucionais estabelecidas. Também possibilitam o acompanhamento e a mensuração dos resultados alcançados, contribuindo para a avaliação do desempenho institucional e para a identificação de aspectos que necessitam de aperfeiçoamento.

Importante ressaltar que os indicadores institucionais fortalecem a transparência e a responsabilização institucional, uma vez que devem ser compreendidos, acompanhados e reconhecidos pela instituição, servindo de base para decisões mais conscientes, fundamentadas e alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais.

Dessa forma, os Indicadores Institucionais e os Objetivos Estratégicos Institucionais do IFPB tornam-se indispensáveis para o desenvolvimento de um planejamento eficiente e de uma gestão institucional mais eficaz, norteados pela matriz de indicadores e objetivos estratégicos do CONIF. Nesse contexto, o CONIF exerce papel estratégico e articulador tanto no Planejamento Estratégico quanto no fortalecimento da internacionalização do IFPB, especialmente por integrar a Rede Federal e atuar como referência nacional na orientação, integração e fortalecimento das ações institucionais.

No âmbito mais específico da internacionalização, destaca-se a atuação do Fórum de Relações Internacionais, responsável não apenas pela articulação estratégica entre os Institutos Federais, mas também pela definição de diretrizes relacionadas à Política de Internacionalização da Rede Federal. Entre as ações promovidas pelo CONIF/FORINTER, destacam-se programas de capacitação de servidores no exterior, mobilidade acadêmica para discentes e servidores, editais de chamadas internacionais, desenvolvimento de projetos interinstitucionais e ampliação de parcerias com instituições estrangeiras, favorecendo o acesso a redes, programas e cooperações globais.

Além disso, a atuação do CONIF/FORINTER contribui para a ampliação da visibilidade internacional do IFPB e para a redução de desproporção existentes entre os Institutos Federais no que se refere ao grau de maturidade das práticas de internacionalização articuladas ao

planejamento estratégico institucional, fortalecendo, assim, a credibilidade institucional em parcerias e cooperações externas.

A internacionalização no IFPB mostrou-se contínua e relevante mesmo em períodos nos quais não foi possível a realização de reuniões, encontros e eventos presenciais. Ao longo do período de 2020 a 2024, a ARINTER participou ativamente de missões e agendas internacionais em conjunto com outros Institutos Federais e instituições de diferentes regiões do mundo, além de promover, sempre que possível, eventos institucionais voltados à sensibilização da comunidade acadêmica acerca do papel da internacionalização e de sua importância para o aprimoramento das práticas institucionais.

Nesse processo, observou-se a incorporação de novas práticas, o fortalecimento das redes de cooperação, a ampliação das aprendizagens institucionais e o estabelecimento de novos convênios e parcerias, contribuindo para o fortalecimento da internacionalização como dimensão estratégica do desenvolvimento institucional do IFPB.

4.5.1 Resumo da aplicação dos indicadores institucionais

Com relação aos indicadores institucionais do IFPB, o CONIF atua em nível estratégico e orientador, enquanto a instituição é responsável pelo detalhamento, acompanhamento e operacionalização dos seus próprios indicadores institucionais. Nesse contexto, os objetivos estratégicos são desmembrados em indicadores específicos voltados ao monitoramento do alcance das metas estabelecidas no planejamento institucional.

Esses indicadores são elaborados considerando critérios como mensurabilidade, relevância institucional e viabilidade de coleta de dados, especialmente no âmbito da internacionalização, articulando aspectos quantitativos e qualitativos. Entre os principais indicadores relacionados à área internacional, destacam-se: participação em projetos ou redes internacionais; capacitações linguísticas e interculturais; mobilidade acadêmica de entrada e saída (*in e out*); número e perfil de acordos internacionais ativos; participação em programas e cooperações internacionais; além das ações voltadas à internacionalização em casa (*internationalization at home*).

Quadro 11: Indicadores Institucionais CONIF/FORINTER.

Indicador:	Descrição do indicador	Fórmula	Fonte	Polaridade
Servidores participantes em ações de internacionalização na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)	Este indicador mede o percentual de servidores participantes em ações de internacionalização (cursos de línguas, internacionalização em casa, mobilidade in e out, missões internacionais, professores visitantes/assistentes)	$\frac{(\text{Número de servidores participantes em ações de internacionalização na RFEPCT} / \text{número de servidores total da RFEPCT}) * 100}{\text{FORINTER/PNP}}$	maior melhor	0,25
Instituições com orçamento para a internacionalização	Este indicador mede o percentual de instituições que destinam orçamento próprio para a internacionalização	$(\text{Número de instituições com orçamento para a internacionalização} / \text{número total de instituições}) * 100$	FORINTER/FORPLAN	Quanto maior melhor 0,25
Estudantes participantes em ações de internacionalização na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)	Este indicador mede o percentual de estudantes participantes em ações de internacionalização (cursos de línguas, internacionalização em casa, mobilidade in e out, missões internacionais, professores visitantes/assistentes)	$\frac{(\text{Número de estudantes participantes em ações de internacionalização na RFEPCT} / \text{número de estudantes total da RFEPCT}) * 100}{\text{FORINTER/PNP}}$	Quanto maior melhor	0,5

Fonte: Elaborado pela autora com base no Mapa Estratégico CONIF (2024).

O IFPB desenvolve ativamente ações de diálogo, aprendizagem e compartilhamento de boas práticas na área internacional com diversas Instituições Federais de Ensino do país, fortalecendo também a aproximação e o networking entre os servidores do IFPB e os profissionais de outras instituições da Rede Federal. Além disso, destacam-se as ações voltadas à capacitação em línguas estrangeiras para a comunidade acadêmica, contemplando tanto o desenvolvimento docente quanto a ampliação do aprendizado linguístico dos estudantes.

Observa-se, ainda, o contínuo fortalecimento e aprimoramento das parcerias, convênios e cooperações com instituições internacionais, favorecendo a aproximação com diferentes culturas e proporcionando à comunidade acadêmica experiências relacionadas à riqueza cultural e formativa proporcionada pelo aprendizado global.

Entretanto, a ARINTER não possui recursos orçamentários próprios destinados especificamente à área da internacionalização, o que impacta diretamente o apoio e os investimentos necessários para determinadas ações estratégicas, especialmente aquelas relacionadas à mobilidade acadêmica e aos programas de intercâmbio. Em muitos casos, parte

significativa das ações de mobilidade é custeada pelos próprios servidores ou estudantes interessados em participar das oportunidades ofertadas.

No tocante às instituições parceiras externas, observa-se que muitas delas também apresentam limitações orçamentárias ou disponibilidade financeira reduzida para investimentos nas ações de mobilidade acadêmica vinculadas ao IFPB. Tal cenário evidencia desafios relacionados à sustentabilidade financeira das práticas de internacionalização e à ampliação mais democrática do acesso às oportunidades internacionais oferecidas pela instituição.

Destaca-se, na lista abaixo, o resumo dos indicadores aplicados no interstício de 2020 a 2024:

Quadro 12: Indicadores Institucionais 2020-2024.

Indicadores Institucionais da ARINTER 2020-2024
Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto;
Número de alunos intercambistas (<i>in e out</i>);
Número de países com convênios internacionais;
Aderir a programas de internacionalização do governo e instituições de fomento;
Número de acordos/convênios internacionais;
Pesquisa com comprometimento social e ambiental;
Estimular o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente;
Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas;
Número de eventos internacionais promovidos;
Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB;
Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT, no incentivo e apoio à participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação;
Atingir, no mínimo, 10% dos estudantes envolvidos em projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito internacional;
Aumentar, no mínimo, 5% ao ano, a produção acadêmica qualificada dos servidores e estudantes no âmbito internacional;
Porcentagem de disciplinas ministradas em língua estrangeira;
Alocar, no mínimo, 0, 5% da matriz orçamentária do IFPB para ações de mobilidade internacional;

Indicadores Institucionais da ARINTER 2020-2024
Viabilizar a participação de, no mínimo, 5% de servidores efetivos e de estudantes em eventos acadêmicos internacionais realizados no Brasil e no exterior, por ano;
Fortalecimento e ampliação das atividades de iniciação científica;
Internacionalização das atividades e dos grupos de pesquisa;
Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos <i>campi</i> ;
Porcentagem de publicações internacionais
Números de professores em intercâmbio (<i>in e out</i>).

Fonte: Elaborado pela autora com base no PDI 2020-2024 (IFPB, 2020a).

O período de 2021 a 2022 foi marcado pelos desafios relacionados à continuidade da aplicação dos indicadores institucionais de internacionalização, mesmo diante das limitações impostas pela pandemia da COVID-19 e pelo contexto de isolamento social. Nesse cenário, diversas ações estratégicas precisaram ser reformuladas e adaptadas às condições emergenciais vivenciadas pelas instituições de ensino.

As atividades de intercâmbio e mobilidade acadêmica, por exemplo, passaram a ser desenvolvidas, em grande parte, por meio de programas em modalidade virtual e a distância, possibilitando a continuidade das ações de cooperação internacional mesmo diante das restrições de deslocamento e das limitações presenciais impostas pelo período pandêmico.

Figura 5: Países parceiros do PEC-G.



Fonte: IFPB (2026a).

A preocupação com as dimensões social e ambiental também foi marcante nesse período, especialmente no que se refere ao apoio aos estudantes vinculados ao PEC-G, em sua maioria oriundos de países africanos e matriculados em cursos superiores do IFPB. Durante o período de isolamento social, muitos desses estudantes encontravam-se impossibilitados de

retornar aos seus países e cidades de origem, tornando essencial o suporte institucional oferecido pela ARINTER e pelas demais áreas da instituição.

Observou-se, ainda, o contínuo fortalecimento das parcerias e cooperações com instituições estrangeiras reconhecidas internacionalmente, bem como a realização de rodas de conversa, reuniões e compartilhamento de boas práticas institucionais aprendidas tanto com instituições internacionais quanto com Institutos Federais que já possuíam maior desenvolvimento na área da internacionalização. Em razão do contexto pandêmico, grande parte desses encontros ocorreu em formato virtual, possibilitando a continuidade das ações estratégicas desenvolvidas pela ARINTER.

Muitos programas e atividades precisaram ser adaptados ao longo do período, buscando assegurar a continuidade da assistência e do desenvolvimento das ações voltadas aos servidores e estudantes da instituição. Com o retorno gradual das atividades presenciais a partir de 2022, diversas ações passaram novamente a ocorrer em formato presencial, como as atividades de mobilidade acadêmica, reuniões institucionais e eventos relacionados à internacionalização.

No interstício de 2020 a 2024, a ARINTER buscou atuar de forma integrada às áreas macroinstitucionais, especialmente ensino e pesquisa, consolidando-se como área estratégica de apoio ao desenvolvimento institucional. Entre as ações desenvolvidas, destacam-se os exames de proficiência em línguas estrangeiras, o incentivo às produções acadêmicas internacionais e o apoio à implantação e ao fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos no âmbito do IFPB, entre outras iniciativas relacionadas à internacionalização institucional.

4.5.2 Resumo da aplicação dos Objetivos Estratégicos Institucionais

Os Objetivos Estratégicos Institucionais constituem ferramentas estratégicas formuladas a partir das metas institucionais e desenvolvidas em articulação com os indicadores institucionais, não surgindo de maneira isolada ou previamente definida. Sua construção ocorre por meio de debates, reuniões, fóruns e temáticas discutidas no âmbito do CONIF, especialmente nas áreas relacionadas à internacionalização, ensino, pesquisa e inovação, além de diagnósticos institucionais compartilhados acerca do nível de maturidade da internacionalização na Rede Federal e das contribuições apresentadas pelas assessorias internacionais dos Institutos Federais.

Nesse contexto, os OEIs possuem como principais escopos o fortalecimento da cooperação internacional institucional, a consolidação da imagem internacional da Rede

Federal, a ampliação da mobilidade acadêmica e o desenvolvimento de ações voltadas à internacionalização em casa (*internationalization at home*).

Entretanto, os Objetivos Estratégicos Institucionais são delineados de forma ampla e estruturante, adequando-se às especificidades e às realidades regionais de cada Instituto Federal. Dessa forma, buscam atender metas relacionadas à integração da dimensão internacional aos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão; ao incentivo de projetos internacionais alinhados às vocações regionais; ao desenvolvimento de competências globais em estudantes e servidores; e à expansão e qualificação das parcerias internacionais estratégicas.

No âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o CONIF/FORINTER estabelece como objetivo estratégico para as assessorias de internacionalização: “Consolidar a internacionalização, como estratégia para o desenvolvimento e a projeção da Rede Federal enquanto referência em educação profissional, científica e tecnológica”. Esse direcionamento estratégico desdobra-se em diferentes objetivos institucionais no IFPB, orientando as ações da ARINTER e contribuindo para o fortalecimento da internacionalização institucional alinhada ao planejamento estratégico da instituição.

Quadro 13: OEIs 2020-2024.

Objetivos Estratégicos Institucionais da ARINTER 2020-2024
Missões internacionais;
Internacionalização da produção científica;
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;
Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
Participação em eventos internacionais;
Treinamento/capacitação em línguas estrangeiras;
Organização de eventos internacionais;
Mobilidade de servidores;
Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;
Formação e treinamento de servidores;
Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso.

Fonte: Elaborado pela autora com base no PDI 2020-2024 (IFPB, 2020a).

O período de 2020 a 2024 foi marcado pela expressiva quantidade de missões institucionais desempenhadas pela ARINTER, por meio de ações de sensibilização acerca do papel estratégico da internacionalização no Instituto Federal da Paraíba. Essas ações ocorreram através de palestras, reuniões, participação em eventos, diálogos e compartilhamento de aprendizagens voltadas à aplicação de boas práticas institucionais no IFPB. A ARINTER esteve presente, de forma virtual e presencial, nas áreas macroorganizacionais da instituição (Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação), bem como nos diferentes *campi* e em articulação com outras instituições nacionais de ensino superior e instituições estrangeiras reconhecidas pelo desenvolvimento de práticas de internacionalização.

Ao longo desse período, também ocorreram ações de mobilidade acadêmica e intercâmbio para servidores e discentes, além da prospecção de futuras parcerias e oportunidades para formalização de novos convênios institucionais. Destacam-se, ainda, as ações voltadas à capacitação contínua de professores em línguas estrangeiras e o estímulo à participação docente em atividades e cooperações alinhadas à internacionalização.

Inicialmente, entre os anos de 2020 e 2021, em decorrência do contexto pandêmico da COVID-19, a ARINTER buscou, de forma contínua, preservar o desenvolvimento institucional da internacionalização, especialmente no que se refere à mobilidade acadêmica presencial e virtual, à ampliação de parcerias, à publicação de chamadas públicas e editais institucionais. Nesse período, adotaram-se predominantemente os modelos remoto (100% virtual) e híbrido (virtual e presencial), possibilitando a continuidade das cooperações e do fortalecimento das relações institucionais com diversas organizações, como a Corporación Unificada Nacional de Colombia (CUN) e o Instituto Politécnico de Bragança (IPB), em Portugal.

Entre os anos de 2022 e 2024, a ARINTER passou a retomar gradualmente as atividades presenciais. Com o período pós-pandêmico, diversas ações presenciais foram paulatinamente restabelecidas, incluindo reuniões, eventos institucionais, chamadas públicas e atividades relacionadas à mobilidade acadêmica e às cooperações internacionais.

Portanto, observa-se que, no período analisado, a ARINTER atravessou diferentes nuances relacionadas ao desenvolvimento da internacionalização sob a perspectiva do planejamento estratégico institucional. Inicialmente, o foco concentrou-se na preservação e adaptação das ações estratégicas ao contexto pandêmico, por meio de eventos virtuais e mobilidade acadêmica remota. Posteriormente, no contexto pós-pandemia, destacaram-se novas ações estratégicas voltadas à ampliação das oportunidades de internacionalização, como a abertura de novos editais de intercâmbio, a retomada das atividades presenciais e o fortalecimento das ações de capacitação em línguas estrangeiras.

4.5.3 Correlação dos resultados dos Objetivos Estratégicos Institucionais e Indicadores Institucionais

O PDI 2020–2024, no que concerne à área da Internacionalização no IFPB, buscou contemplar os OEIs e os Indicadores Institucionais, visando ao atingimento das metas e resultados estratégicos almejados pela instituição e, especificamente, pela ARINTER.

Destacam-se, entre os resultados observados, a contínua ampliação das ações de mobilidade acadêmica e intercâmbio (*in e out*), desenvolvidas tanto em formato remoto quanto presencial, bem como a mobilidade de servidores. Essas ações estiveram alinhadas a indicadores institucionais relacionados ao número de professores em intercâmbio (*in e out*), número de estudantes intercambistas (*in e out*) e à meta de aumentar, no mínimo, 5% ao ano, a produção acadêmica qualificada de servidores e estudantes em âmbito internacional.

Observou-se também o crescimento gradativo de convênios e parcerias internacionais, mesmo durante o período em que as atividades institucionais ocorreram de forma totalmente remota em decorrência da pandemia da COVID-19. Nesse contexto, destacam-se ações voltadas ao estabelecimento de acordos de cooperação internacional vinculados a projetos e planos de trabalho, articulados a indicadores institucionais como número de acordos e convênios internacionais firmados e número de países com cooperações ativas junto ao IFPB.

Ao longo da vigência do PDI 2020–2024, foi possível observar o contínuo processo de desenvolvimento e adaptação institucional diante dos contextos pandêmico e pós-pandêmico, especialmente no que se refere ao atingimento das metas relacionadas aos Indicadores Institucionais articulados aos Objetivos Estratégicos Institucionais voltados à área da Internacionalização.

4.5.4 Relato Integrado do IFPB de 2020 a 2024 e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)2020-2024

Neste subcapítulo, será abordada, de forma mais específica, a correlação entre os Relatos Integrados do IFPB, no período de 2020 a 2024, e o PDI 2020–2024.

Esse período foi marcado por intensos desafios e constantes reajustes no Planejamento Estratégico da instituição, tanto no âmbito da gestão administrativa quanto na condução das atividades acadêmicas e institucionais. Diante do contexto pandêmico da COVID-19, o IFPB buscou readequar suas atividades rotineiras e estratégicas às novas demandas sociais e organizacionais impostas pelo período.

Conforme destacado no próprio PDI: “[...]o IFPB, reforçando seu compromisso de ser parte das soluções aos desafios dos municípios em que está presente, vem trabalhando para o desenvolvimento de soluções tecnológicas e dispositivos para o enfrentamento da Covid-19[...]” (IFPB, 2020a, p. 6)

No tocante à internacionalização no IFPB, as atividades planejadas pela ARINTER durante o período da pandemia passaram por reajustes, replanejamentos e adaptações, visando adequá-las ao contexto nacional e global de isolamento social. Dessa forma, grande parte das ações estratégicas inicialmente previstas precisou ser reformulada, transferida para outros períodos ou adaptada aos formatos remoto e híbrido, permitindo a continuidade das atividades relacionadas à internacionalização institucional mesmo diante das limitações impostas pelo contexto pandêmico.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da discussão e análise dos dados e resultados obtidos na pesquisa, considerando a relação entre internacionalização, planejamento estratégico e as possíveis diferenças existentes nas práticas e ações articuladas pela ARINTER, examinadas a partir da análise documental e dos dados institucionais coletados.

Visando ao atingimento das metas estabelecidas por meio das articulações planejadas pela gestão e pela Governança Institucional, torna-se essencial que o que foi planejado esteja alinhado, de forma simétrica, ao que efetivamente foi executado. Nesse contexto, planejamento e execução operam de maneira estratégica e integrada às atividades desenvolvidas anualmente pelas diferentes áreas institucionais, articulando dimensões estratégicas e operacionais da instituição.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico deve constituir-se como ferramenta facilitadora das atividades administrativas e institucionais, voltada ao atendimento da sociedade e alinhada a princípios como transparência pública, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, visando ao aprimoramento dos resultados institucionais, conforme destaca Falqueto (2019).

Nesse sentido, serão discutidos, ao longo deste capítulo, os principais documentos normativos e instrumentos estratégicos relacionados à atuação da internacionalização no IFPB, entre os quais se destacam a Resolução n.º 40, de 07 de agosto de 2019, que institui a Política de Internacionalização do IFPB; os Relatos Integrados, referentes aos planejamentos anuais; e o Plano de Desenvolvimento Institucional, estruturado para o período de cinco anos.

Importa reforçar que os planejamentos anuais precisam, necessariamente, estar alinhados às metas, objetivos e diretrizes estabelecidos no PDI, garantindo coerência entre o planejamento estratégico institucional e a execução das ações desenvolvidas ao longo da vigência do plano institucional.

5.1 POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFPB

A internacionalização, adotada formalmente como Política Institucional por meio da Resolução n.º 40, de 07 de agosto de 2019, reforça a participação institucional em conjunto com a ARINTER no desenvolvimento das práticas internacionais no âmbito do IFPB. Nesse sentido, o artigo 5º, inciso II, destaca a importância da “existência de uma cultura institucional favorável

a experiências internacionais”, evidenciando a necessidade de integração da internacionalização às práticas institucionais da comunidade acadêmica.

Dessa forma, o caráter normativo da internacionalização assume grande relevância, uma vez que contribui para que a instituição incorpore efetivamente práticas internacionais voltadas aos discentes e servidores, deixando de tratar a internacionalização apenas como atividade complementar ou opcional no contexto institucional.

A Política de Internacionalização possui, entre seus propósitos, o aprimoramento da Governança Institucional do IFPB, por meio da contribuição das práticas internacionais para a adoção de novas metodologias, experiências e boas práticas institucionais, inclusive relacionadas aos modelos educacionais desenvolvidos em outras instituições de ensino. Além disso, as experiências de mobilidade acadêmica e intercâmbio proporcionadas aos servidores favorecem o contato com diferentes perspectivas de gestão, organização institucional e desenvolvimento acadêmico.

Conforme destacam Brandenburg e De Wit (2011), “[...] hoje, a internacionalização se tornou a luta central da educação superior, o princípio moral que precisa ser defendido e o epítome da justiça e da equidade [...]”. Nesse contexto, observa-se que a globalização contemporânea é diretamente articulada à internacionalização da educação superior, favorecendo maior integração, diálogo e aproximação entre as diferentes áreas que compõem as Instituições de Ensino Superior.

5.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE 2020 Á 2024

O PDI (2020–2024), elaborado em um contexto marcado pelos intensos desafios impostos pela pandemia da COVID-19, representou também um período desafiador para a atuação da ARINTER. Tornou-se necessário readaptar planejamentos estratégicos inicialmente concebidos para um contexto institucional de normalidade a uma realidade marcada por incertezas, sem previsibilidade acerca da duração do período pandêmico e de seus impactos sobre as atividades institucionais.

Nesse cenário, coube à ARINTER adaptar-se a uma nova dinâmica institucional, buscando assegurar a continuidade das ações estratégicas da internacionalização, independentemente das limitações impostas pelo contexto. Dessa forma, muitas atividades precisaram ser reformuladas e reorganizadas para que pudessem ser executadas e concluídas de maneira satisfatória, especialmente por meio da utilização de formatos remotos e híbridos.

Os desafios observados durante a elaboração e execução do PDI nesse período também se converteram em oportunidades de desenvolvimento institucional, sobretudo para docentes e gestores. Houve maior utilização e aperfeiçoamento das ferramentas estratégicas e tecnológicas, compreendidas como instrumentos facilitadores tanto das atividades de ensino quanto da gestão institucional, contribuindo para a continuidade das ações e para o atendimento das demandas institucionais em um contexto adverso.

Associado aos desafios do período pandêmico, o Instituto Federal da Paraíba encontrava-se também em processo contínuo de expansão institucional, com o aumento do número de unidades distribuídas pelo estado da Paraíba. Esse cenário passou a exigir um Planejamento Estratégico cada vez mais eficiente e articulado, capaz de atender à crescente complexidade institucional adquirida ao longo dos anos.

A expansão do IFPB ocorreu predominantemente em regiões metropolitanas e no interior do estado, alcançando áreas do sertão, agreste, curimataú, cariri, seridó e litoral paraibano. Tal expansão possibilitou o acesso de diferentes populações ao ensino superior federal gratuito e de qualidade, tanto por meio de modalidades presenciais quanto da educação a distância, favorecendo também o atendimento de cidades circunvizinhas, regiões próximas e até mesmo estudantes oriundos de outros estados. Nesse contexto, o crescimento institucional do IFPB reforçou ainda mais a necessidade de planejamento estratégico integrado, alinhado às demandas sociais, educacionais e regionais da instituição.

5.3 RELATOS INTEGRADOS DE 2020 A 2024

No tocante aos Relatos Integrados de gestão anuais, estes são normativamente orientados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e têm como finalidade demonstrar, de forma sistematizada, as ações planejadas e executadas pela instituição ao longo de cada exercício. No âmbito da ARINTER, os Relatos Integrados evidenciam o alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações efetivamente realizadas, possibilitando a análise do cumprimento das metas institucionais e da efetividade das práticas desenvolvidas para atender às demandas da internacionalização no IFPB.

Nesse contexto, os Relatos Integrados refletem aspectos diretamente relacionados à missão, à visão e aos valores institucionais, reverberando também nas ações estratégicas da ARINTER, como a mobilidade acadêmica e intercâmbio, os convênios institucionais e a participação da gestão e da comunidade acadêmica nas atividades voltadas à internacionalização.

Entre os anos de 2020 e 2024, o Relato Integrado (RI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) passaram por intensos desafios relacionados à necessidade de manter correlação e alinhamento entre as ações planejadas e as ações efetivamente executadas. Esse período foi marcado por constantes reajustes no Planejamento Estratégico institucional, tanto nas áreas administrativas quanto na gestão das atividades acadêmicas e institucionais do IFPB. Diante desse cenário, a instituição buscou readequar suas atividades rotineiras e estratégicas ao novo contexto social imposto pela pandemia da COVID-19.

Conforme destacado no próprio PDI, “[...] o IFPB, reforçando seu compromisso de ser parte das soluções aos desafios dos municípios em que está presente, vem trabalhando para o desenvolvimento de soluções tecnológicas e dispositivos para o enfrentamento da Covid-19[...]” (IFPB, 2020a, p. 6).

No que se refere à internacionalização no IFPB, grande parte das atividades planejadas pela ARINTER durante o período pandêmico precisou passar por reajustes, replanejamentos e adaptações, sendo reorganizadas para outros períodos ou adequadas aos formatos remoto e híbrido, em consonância com o contexto nacional e global de isolamento social.

A elaboração do PDI (2020–2024) também ocorreu em um cenário marcado por inúmeras incertezas acerca dos impactos futuros da pandemia sobre as atividades institucionais. Nesse sentido, o próprio processo de planejamento estratégico tornou-se desafiador, especialmente diante da necessidade de definir ações e metas de longo prazo para a área da internacionalização em um contexto instável e de constantes mudanças organizacionais e sociais.

Dessa forma, tanto o IFPB quanto a ARINTER precisaram desenvolver estratégias capazes de assegurar a continuidade das ações institucionais da internacionalização ao longo da vigência do PDI, conciliando planejamento, adaptação institucional e atendimento às metas estratégicas previstas para o período.

Conforme evidenciado no PDI (2020), os impactos causados pela pandemia nas atividades de ensino e nas atividades acadêmico-administrativas foram registrados e explicitados nos Relatos Integrados de gestão disponibilizados no Portal da Transparência do IFPB, reforçando a necessidade de acompanhamento contínuo das ações institucionais e da adaptação do planejamento estratégico às demandas emergenciais do período.

Coube às gestões estratégicas de todas as áreas institucionais adaptarem-se ao contexto de isolamento social, por meio da adoção de novas formas de gestão e da reorganização das atividades institucionais, buscando manter as ações e metas alinhadas aos propósitos institucionais e às exigências dos órgãos normativos. Nesse contexto, tornou-se essencial

assegurar a continuidade das metas estratégicas e das ações previstas no PDI (2020–2024) e em seus desdobramentos anuais nos Relatos Integrados.

Conforme destacam Brito e Mercado (2020), a internacionalização na educação produz estímulos de grande relevância para toda a comunidade acadêmica, favorecendo a troca de saberes e experiências por meio da aprendizagem de novos conhecimentos, promovendo maior cidadania e desenvolvimento social não apenas na esfera institucional, mas também em âmbito global.

O início da pandemia da COVID-19 impactou diretamente o planejamento das ações previstas para o ano de 2020, em virtude da necessidade de remodelagem das atividades desenvolvidas pela ARINTER para assegurar a continuidade das ações estratégicas da internacionalização. Entretanto, a adaptação a novos formatos institucionais mostrou-se fundamental para a manutenção das atividades planejadas.

Nesse período, a ARINTER buscou dar continuidade ao desenvolvimento de suas atividades por meio do trabalho remoto, preservando as parcerias e convênios já existentes e utilizando as plataformas virtuais como instrumento de aproximação com outras instituições, ampliando o diálogo e as possibilidades de cooperação em âmbito nacional e internacional.

Atividades previamente planejadas, como os exames de proficiência em leitura e interpretação de textos acadêmicos em língua estrangeira e a participação em importantes eventos institucionais e acadêmicos, foram concluídas de maneira satisfatória. Contudo, ao comparar a quantidade de ações executadas com o nível de participação da comunidade acadêmica, observou-se uma adesão ainda tímida às ações internacionais promovidas pela instituição durante o período analisado.

No ano de 2021 permaneceu o desafio relacionado à continuidade do período pandêmico da COVID-19, embora, gradativamente, algumas atividades começassem a retornar ao formato presencial, inicialmente de maneira semipresencial e híbrida.

A atuação articulada com outras instituições nacionais e a ampliação das parcerias internacionais foram fundamentais para a continuidade do desenvolvimento das atividades da ARINTER, possibilitando, nesse período, a realização de provas de proficiência em leitura e compreensão de textos em línguas estrangeiras, mesmo diante das limitações impostas pelo contexto sanitário.

Nesse período, também foi dado prosseguimento às ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável institucional, com destaque para o apoio concedido aos estudantes estrangeiros vinculados ao Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), em sua maioria oriundos de países africanos. As ações desenvolvidas buscaram oferecer suporte

acadêmico e institucional, além do aprimoramento da língua portuguesa e de discussões relacionadas à sustentabilidade e à integração cultural.

A mobilidade acadêmica/intercâmbio e o desenvolvimento acadêmico de servidores e estudantes continuaram sendo estimulados, com apoio às áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação. Entretanto, observa-se que o crescimento dessas ações ocorreu de forma mais moderada quando comparado às atividades relacionadas ao Programa PEC-G.

O ano de 2022 foi marcado por intensa participação da ARINTER em reuniões promovidas pelo CONIF e por outras instituições ligadas à área internacional. Nesse período, observou-se maior aplicabilidade das ações relacionadas à participação discente em mobilidade acadêmica/intercâmbios e em eventos vinculados às atividades internacionais.

Entre as reuniões de destaque realizadas no período, podem ser mencionadas a discussão do Projeto La Passion em Rede (Práticas Latino-Americanas e *Soft Skills* para uma Rede Orientada para a Inovação) e a reunião com o Consulado da China, voltada à prospecção de futuras cooperações internacionais.

O ano também foi marcado pela ampliação de novas parcerias e pela prospecção de novos convênios para o IFPB. Como forma de estímulo às ações de internacionalização, ocorreram encontros e participações da ARINTER em eventos promovidos por diferentes instituições, como o XXXI Encontro da AULP: Globalização e Saúde e o 2º Afya Global Meeting (Internacionalização e suas dimensões no ensino superior), entre outros.

Além disso, observou-se a intensificação do trabalho articulado entre a ARINTER e outras áreas estratégicas do IFPB, evidenciando, na prática, o caráter transversal da internacionalização institucional. Destacam-se, nesse contexto, as ações desenvolvidas em conjunto com a Diretoria de Desenvolvimento de Ensino, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação.

A aplicação do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) no IFPB ocorreu de forma articulada com as diretrizes estabelecidas pelo CONIF. Adotado institucionalmente, o programa possibilitou o intercâmbio acadêmico de estudantes, em sua maioria oriundos de países africanos, favorecendo o contato com diferentes culturas, costumes e línguas, além da realização de eventos institucionais voltados à integração e ao compartilhamento intercultural. Essas ações contribuíram para o fortalecimento das práticas de internacionalização e para o desenvolvimento institucional do IFPB.

Observa-se que, em comparação aos anos de 2020 e 2021, o período apresentou maior simetria entre as ações estratégicas planejadas e sua efetiva aplicação, especialmente no que se

refere às atividades relacionadas ao PEC-G e às ações voltadas à integração da comunidade acadêmica internacional.

Em 2023, a ARINTER intensificou o apoio à criação e ao desenvolvimento dos Núcleos de Línguas e Culturas nos *campi* do IFPB, promovendo trabalho contínuo de sensibilização acerca das ações da Assessoria e das oportunidades relacionadas ao crescimento acadêmico e profissional da comunidade institucional. Destacam-se, ainda, as ações voltadas à capacitação docente, à mobilidade acadêmica discente e à aplicação de exames de proficiência para a comunidade interna e externa do IFPB.

Nesse contexto, também se evidenciou o investimento na capacitação e no aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB e com as prioridades definidas no levantamento institucional das necessidades de capacitação.

No campo da visibilidade institucional, destacaram-se ações relacionadas à inserção do IFPB em *rankings* internacionais, contemplando as áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Paralelamente, foram desenvolvidas iniciativas de sensibilização da comunidade acadêmica, incluindo a produção de materiais relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o acolhimento de estudantes e visitantes internacionais, a tradução de documentos institucionais e a realização de *lives* e encontros virtuais voltados ao compartilhamento de experiências internacionais.

Ao longo de 2023, a ARINTER buscou desenvolver, de forma mais efetiva, ações estratégicas relacionadas aos Indicadores Institucionais previstos para o período de 2020 a 2024. Entretanto, observou-se que algumas ações não alcançaram o nível de execução inicialmente planejado, em razão do limitado engajamento institucional e da insuficiência de fomento voltado às relações internacionais. Entre os exemplos identificados, destacam-se as dificuldades relacionadas à consolidação dos Núcleos de Línguas Estrangeiras e à inexistência de destinação mínima de 0,5% da matriz orçamentária institucional para ações de internacionalização.

Em 2024, a ARINTER investiu fortemente em ações de sensibilização voltadas à comunidade acadêmica, por meio da realização de reuniões e visitas aos *campi*, buscando apresentar seus principais programas, projetos e oportunidades aos servidores e discentes da instituição. A retomada das atividades presenciais após o período pandêmico possibilitou maior aproximação entre a Assessoria, os estudantes e os servidores da Reitoria e dos *campi*, favorecendo a ampliação do diálogo institucional e das ações de internacionalização.

Nesse período, também houve continuidade do estímulo à ampliação de parcerias internacionais e ao fortalecimento das cooperações já existentes. Destacou-se, ainda, a atuação da ARINTER no acolhimento de estudantes estrangeiros em mobilidade acadêmica, promovendo ações voltadas à integração acadêmica e cultural, com valorização da diversidade cultural e da gastronomia internacional.

Buscando ampliar as possibilidades de financiamento e participação da comunidade acadêmica em experiências internacionais, a ARINTER procurou promover maior acessibilidade às ações de mobilidade acadêmica e intercâmbio, incentivando docentes e discentes, por meio de ações de sensibilização, à participação em bolsas de estudos, eventos, programas e demais oportunidades de caráter internacional e global.

Entretanto, no tocante à participação da comunidade acadêmica interna nos programas e editais promovidos pela ARINTER, observou-se que ainda persistia conhecimento limitado acerca das oportunidades ofertadas pela internacionalização institucional. Tal cenário contribuiu para disparidades relacionadas ao quantitativo esperado de participação em treinamentos, capacitações e demais ações voltadas a estudantes, docentes e técnicos-administrativos, além das limitações decorrentes da escassez de recursos financeiros destinados às ações internacionais desenvolvidas pela instituição.

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS E INDICADORES INSTITUCIONAIS

No tocante aos Objetivos Estratégicos Institucionais, observou-se que algumas ações relacionadas à área da internacionalização previstas no PDI 2020–2024 apresentaram maiores discordâncias entre o planejamento institucional e sua efetiva execução. Entre elas, destacam-se: a organização de eventos institucionais internacionais, a implementação de ações voltadas à cotutela e diplomação simultânea e a internacionalização da infraestrutura institucional.

O ato de planejar constitui-se como prática estratégica fundamental para orientar as Instituições de Ensino Superior no atingimento de resultados e objetivos institucionais, sendo responsabilidade da gestão institucional a adoção de modelos organizacionais eficientes e a elaboração de planos alinhados às demandas institucionais. Entretanto, conforme destacam Atvars, Serafim e Silva (2025), essa prática encontra-se condicionada às normativas institucionais, aos limites estruturais e às condições operacionais existentes nas organizações públicas.

Nesse sentido, torna-se essencial que as metas planejadas sejam compatíveis com as possibilidades concretas de execução institucional, evitando o estabelecimento de objetivos de difícil operacionalização e, conseqüentemente, a ocorrência de metas não alcançadas e de descompasso entre planejamento e execução das ações internacionais previstas.

A ARINTER, em razão do reduzido fomento institucional e da ausência de recursos orçamentários próprios destinados à internacionalização, enfrenta dificuldades na concretização de determinadas ações estratégicas no âmbito organizacional. Entre essas dificuldades, destacam-se:

- a promoção mais ampla de eventos institucionais relacionados às atividades e oportunidades de internacionalização, voltados à sensibilização e ao estímulo da comunidade acadêmica;
- a efetiva internacionalização da infraestrutura institucional, especialmente no que se refere ao fortalecimento da aprendizagem em línguas estrangeiras no cotidiano acadêmico e administrativo do IFPB.

A internacionalização institucional consolida-se de maneira mais efetiva quando as atividades operacionais são planejadas e executadas de forma integrada e eficiente na instituição. Contudo, ao longo do processo de expansão e crescimento do IFPB, novos *campi* foram implantados e novas demandas estratégicas passaram a surgir, exigindo adaptações contínuas nas práticas institucionais e administrativas.

Observa-se, entretanto, que o processo de adaptação às constantes mudanças institucionais nem sempre ocorre de forma homogênea entre as diferentes gestões e setores da instituição. Nesse contexto, para que a internacionalização ultrapasse o campo das ações pontuais e se integre efetivamente às diversas áreas estratégicas e aos *campi* do IFPB, tanto nas dimensões acadêmicas quanto administrativas, torna-se necessário maior engajamento institucional e maior integração das ações da gestão com os objetivos da internacionalização. Conforme destaca Stallivieri (2019), a consolidação da internacionalização depende diretamente do comprometimento institucional e da articulação entre gestão, planejamento e execução das ações estratégicas.

Com relação aos Indicadores Institucionais, destacam-se como principais defasagens observadas: a reduzida quantidade de eventos internacionais promovidos, o baixo número de revistas indexadas internacionalmente e o limitado investimento na capacitação e no aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos.

Os eventos promovidos pela ARINTER, bem como a ampliação da publicização de revistas e produções acadêmicas em âmbito internacional, contribuem significativamente para a visibilidade institucional do IFPB, tanto no cenário nacional — junto às instituições parceiras que desenvolvem práticas de internacionalização — quanto no cenário internacional, por meio das cooperações estabelecidas com instituições estrangeiras.

Além disso, o aprimoramento das habilidades e competências dos servidores técnico-administrativos mostra-se relevante para o fortalecimento institucional, contribuindo para maior eficiência das práticas administrativas e para melhores resultados no desenvolvimento das ações institucionais relacionadas à internacionalização.

Entretanto, observa-se que o limitado engajamento institucional e o reduzido investimento direcionado aos indicadores internacionais impactaram diretamente os resultados alcançados ao longo do período analisado. Tal cenário repercutiu não apenas nas ações desenvolvidas pela ARINTER, mas também no próprio desenvolvimento institucional do IFPB no âmbito da internacionalização.

6 FALA.BR

Concomitante à metodologia científica adotada nesta pesquisa, buscou-se ampliar a precisão e a profundidade dos resultados obtidos por meio da utilização da plataforma Fala.BR, com o encaminhamento de solicitações formais de informação ao IFPB. O objetivo consistiu na obtenção de informações mais abrangentes acerca da totalidade dos OEIs e dos Indicadores Institucionais relacionados à Internacionalização, bem como das ações estratégicas efetivamente desenvolvidas pela ARINTER no âmbito do PDI (2020–2024).

As solicitações encaminhadas à instituição foram registradas por meio dos seguintes números de protocolo: NUP n.º 23546.009487/2026-71; NUP n.º 23546.007996/2026-60 e NUP n.º 23546.007996/2026-60. A partir dessas solicitações, foram recebidos despachos e respostas oficiais encaminhadas pela ARINTER, contendo esclarecimentos e documentos institucionais relacionados ao objeto da pesquisa.

Entre as respostas obtidas, destaca-se o protocolo NUP n.º 23546.009487/2026-71, cujo teor consistia na seguinte solicitação: *“Quais as ações estratégicas elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (2020–2024) que foram realizadas neste período, considerando os indicadores e objetivos estratégicos referentes ao PDI 2020–2024?”*.

Como resposta, foi encaminhado o Despacho n.º 1065771 da ARINTER-RE, contendo *link* institucional para acesso à pasta com os Relatórios Anuais de Gestão e Relatos Integrados referentes ao período de 2020 a 2024, bem como o Ofício n.º 14/2026 – ARINTER/REITORIA/IFPB.

O referido ofício destaca que:

Os Relatórios Anuais de Gestão constituem os instrumentos oficiais de prestação de contas e de transparência institucional, nos quais estão detalhadas, para cada exercício, as ações desenvolvidas, os objetivos estratégicos atendidos, os indicadores de desempenho utilizados e os resultados alcançados, em conformidade com o PDI vigente à época.

Nesse contexto, os Relatórios Anuais de Gestão, posteriormente institucionalizados como Relatos Integrados, desempenharam papel estratégico na aplicação e no acompanhamento das ações institucionais do IFPB, funcionando como instrumentos orientadores das atividades administrativas e acadêmicas desenvolvidas no cotidiano institucional. Tais documentos contribuíram para direcionar a atuação dos gestores, com base nas metas estratégicas estabelecidas pelos Indicadores Institucionais articulados aos OEIs, permitindo o

acompanhamento contínuo das ações e a adaptação do planejamento institucional às mudanças e demandas emergentes ao longo do período analisado.

Além disso, reforça-se a relevância do caráter normativo e orientador desses instrumentos, especialmente diante das exigências de transparência, planejamento e prestação de contas estabelecidas pelo TCU.

De acordo com a tabela encaminhada por meio do ofício institucional, os indicadores de internacionalização do IFPB vinculados ao Planejamento Estratégico Decenal 2016–2025 (PLANEDE 2025), referentes à área da Internacionalização, são os seguintes:

1. PLOA Reitoria - Internacionalização (destaque da Ação 20RL)
2. Número de vagas ofertadas em Gestores Recebidos do exterior do IFPB
3. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Técnico Administrativo
4. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Professor
5. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Aluno
6. Número de Resoluções, Instruções Normativas, Notas Técnicas, Portarias específicas à Internacionalização no IFPB
7. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Técnico Administrativo
8. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Professor
9. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Aluno
10. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso EaD
11. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso Presencial
12. Número de iniciativas voltadas a atualizar os professores de línguas com novas práticas pedagógicas e metodologias - formação continuada com foco nos professores de língua estrangeira do IFPB
13. Número de eventos sobre as experiências dos alunos no exterior & práticas exitosas dos professores a partir de minicursos, cursos, seminários, trabalhos, pesquisas advindas da experiência internacional
14. Número de PPCs com adesão à matriz de referência curricular de disciplina/componente/ementas em Língua Estrangeira
15. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Pós-Graduação
16. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Graduação
17. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Técnico
18. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Recebidos do Exterior
19. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Extensão Enviados ao Exterior
20. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Enviados ao Exterior
21. Número de artigos de alunos e/ou servidores do IFPB traduzidos para língua estrangeira
22. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a técnico administrativo do IFPB
23. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a professor do IFPB
24. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a aluno do IFPB
25. Número de Vagas em Cursos de Línguas/Idiomas Estrangeiros, Cultura Internacional e Libras por chamada de Edital Interno para alunos potenciais para intercâmbio

26. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados à Comunidade Externa ao IFPB
27. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados a Alunos, Professores e Técnicos Administrativos do IFPB
28. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por SERVIDOR
29. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por ALUNO
30. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Externo
31. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Interno
32. Número de Gestores Recebidos do exterior (Benchmarking)
33. Número de Gestores do IFPB Enviados ao exterior (Shadowing)
34. Número de Técnicos Administrativos Recebidos do exterior
35. Número de Técnicos Administrativos Enviados ao exterior
36. Número de Professores Recebidos do exterior
37. Número de Professores Enviados ao exterior
38. Número de Missões de Prospecção Recebidas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
39. Número de Missões de Prospecção Enviadas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
40. Internacionalização* - Número Total de Parcerias em vigor
41. Número de renovação de parcerias/convênios celebrados no exercício entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
42. Número de novas parcerias/convênios celebrados entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
43. Número de Alunos Recebidos do Exterior;
44. Número de Alunos Enviados ao exterior;
45. Número de eventos, encontros e workshops específicos e promovidos pelo Escritório de Relações Internacionais para o Intercâmbio de Experiências de professores e estudantes que retornaram ao Brasil entre 1º de janeiro e 31 de dezembro após participação em missão institucional;

Os indicadores estratégicos desempenham papel fundamental nas ações institucionais do IFPB, especialmente no âmbito da Internacionalização. Esses indicadores possuem a função de orientar o atingimento das metas institucionais e de contribuir para resultados mais satisfatórios no desenvolvimento das ações estratégicas da ARINTER.

Nesse contexto, os indicadores buscaram contemplar diferentes dimensões da internacionalização institucional, abrangendo a comunidade acadêmica interna — docentes, discentes e técnicos-administrativos —, as parcerias e convênios com instituições estrangeiras, o desenvolvimento e aprimoramento das competências em línguas estrangeiras e em língua portuguesa para estrangeiros, bem como a atuação articulada com as demais áreas estratégicas da instituição, como ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão.

Destaca-se, ainda, a solicitação registrada sob o NUP n.º 23546.007996/2026-60, cujo teor consistia no seguinte questionamento: *“Quais os indicadores estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais do Instituto Federal da Paraíba referentes ao PDI (2020–2024)?”*

Como resposta, foi encaminhado, em anexo, o PDI 2020–2024, documento no qual estão descritos os Objetivos Estratégicos Institucionais, os indicadores vinculados à Internacionalização e as metas estratégicas relacionadas à atuação da ARINTER no período analisado.

Conforme reforçado no próprio PDI (2020–2024), os indicadores estratégicos possuem papel essencial no direcionamento das ações institucionais, funcionando como instrumentos de monitoramento, avaliação e apoio à tomada de decisões. Além disso, contribuem para o fortalecimento das parcerias e para a ampliação da inserção nacional e internacional do IFPB, articulando as práticas da internacionalização às metas institucionais e às demandas contemporâneas da educação superior.

Nesse sentido, o Anexo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024) destaca que:

A ARINTER vem trabalhando para obter resultados significativos a médio e longo prazos. Dentre esses avanços destacam-se: estabelecimento de novas parcerias e fortalecimento das existentes, massificação da oferta de aprendizagem de línguas entre os discentes, docentes e técnico-administrativos, buscando a fluência entre os agentes da internacionalização, elaboração e publicação de editais para imersão no exterior (alunos e servidores do IFPB), organização de eventos de reuniões/workshops/encontros para os gestores estratégicos, táticos e operacionais, consolidação das competências e atribuições da ARINTER visando alinhar o ensino, a pesquisa e extensão, incentivo aos alunos a participarem de eventos internacionais, ampliação da participação do IFPB em redes e associações nacionais e internacionais de cooperação e de pesquisa, dentre outras ações.

A ARINTER não atua apenas por meio de ações pontuais, mas desenvolve uma estratégia contínua voltada à consolidação da internacionalização como política institucional. Entre as principais ações desenvolvidas, destacam-se: o estabelecimento de novas parcerias e o fortalecimento das cooperações já existentes; a ampliação do acesso à aprendizagem de línguas estrangeiras; o estímulo à participação em editais de imersão no exterior; a promoção de eventos destinados a gestores estratégicos, táticos e operacionais; a consolidação das competências institucionais da ARINTER; o incentivo à participação da comunidade acadêmica em eventos internacionais; e a inserção do IFPB em redes e associações nacionais e internacionais de cooperação.

Conforme o Ofício n.º 22/2026 – ARINTER/REITORIA/IFPB, os indicadores estratégicos relacionados à ARINTER e ao PDI (2020–2024) incluem:

PLOA Reitoria - Internacionalização (destaque da Ação 20RL)

1. Número de vagas ofertadas em Gestores Recebidos do exterior do IFPB
2. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Técnico Administrativo
3. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Professor
4. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Aluno
5. Número de Resoluções, Instruções Normativas, Notas Técnicas, Portarias específicas à Internacionalização no IFPB
6. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Técnico Administrativo
7. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Professor
8. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Aluno
9. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso EaD
10. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso Presencial
11. Número de iniciativas voltadas a atualizar os professores de línguas com novas práticas pedagógicas e metodologias - formação continuada com foco nos professores de língua estrangeira do IFPB
12. Número de eventos sobre as experiências dos alunos no exterior & práticas exitosas dos professores a partir de minicursos, cursos, seminários, trabalhos, pesquisas advindas da experiência internacional
13. Número de PPCs com adesão à matriz de referência curricular de disciplina/componente/ementas em Língua Estrangeira
14. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Pós-Graduação
15. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Graduação
16. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Técnico
17. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Recebidos do Exterior
18. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Extensão Enviados ao Exterior
19. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Enviados ao Exterior
20. Número de artigos de alunos e/ou servidores do IFPB traduzidos para língua estrangeira
21. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a técnico administrativo do IFPB
22. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a professor do IFPB
23. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a aluno do IFPB
24. Número de Vagas em Cursos de Línguas/Idiomas Estrangeiros, Cultura Internacional e Libras por chamada de Edital Interno para alunos potenciais para intercâmbio
25. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados à Comunidade Externa ao IFPB
26. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados a Alunos, Professores e Técnicos Administrativos do IFPB
27. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por SERVIDOR

28. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por ALUNO
29. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Externo
30. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Interno
31. Número de Gestores Recebidos do exterior (Benchmarking)
32. Número de Gestores do IFPB Enviados ao exterior (Shadowing)
33. Número de Técnicos Administrativos Recebidos do exterior
34. Número de Técnicos Administrativos Enviados ao exterior
35. Número de Professores Recebidos do exterior
36. Número de Professores Enviados ao exterior
37. Número de Missões de Prospecção Recebidas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
38. Número de Missões de Prospecção Enviadas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
39. Internacionalização* - Número Total de Parcerias em vigor
40. Número de renovação de parcerias/convênios celebrados no exercício entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
41. Número de novas parcerias/convênios celebrados entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
42. Número de Alunos Recebidos do Exterior;
43. Número de Alunos Enviados ao exterior;
44. Número de eventos, encontros e workshops específicos e promovidos pelo Escritório de Relações Internacionais para o Intercâmbio de Experiências de professores e estudantes que retornaram ao Brasil entre 1º de janeiro e 31 de dezembro após participação em missão institucional;

As variantes estratégicas referentes aos indicadores institucionais reforçam a amplitude e a complexidade do trabalho desenvolvido pela ARINTER, tendo como foco o atingimento dos resultados almejados para a área da Internacionalização, em articulação com as ações e metas estratégicas estabelecidas institucionalmente. Nesse contexto, destaca-se o Painel de Informações localizado na área MACRO-A12-INTER, disponibilizado com QR Code e link de acesso, contendo os indicadores de desempenho utilizados para o acompanhamento da implantação, consolidação e expansão da Política de Internacionalização durante a vigência do PDI 2020–2024.

Destaca-se, ainda, a solicitação registrada sob o NUP n.º 23546.008000/2026-33, cujo teor consistia no seguinte questionamento: *“Quais os Objetivos Estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais referentes ao PDI (2020–2024)?”*

Como resposta, foram encaminhados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024) e o Ofício n.º 21/2026 – ARINTER/REITORIA/IFPB. Conforme disposto no anexo do PDI, destaca-se que:

A ARINTER tem sensibilizado os gestores no sentido de compreender a internacionalização como um processo coletivo, que envolve todos os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns, cujas práticas, de acordo com as orientações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), da SETEC e do FORINTER/CONIF devem integrar: Mobilidade Acadêmica Presencial e Virtual e Intercâmbio Acadêmico Presencial e Virtual: de estudantes, docentes, técnicos administrativos e gestores, envolvendo todas as fases de seleção, organização do plano de trabalho, acolhida, assessoramento, acompanhamento posterior, apoio financeiro, logístico e análise dos resultados; Programas de formação: compreende a implementação de programa internacional e intercultural, pesquisas e publicações em rede, oferta de programas de formação para estrangeiros, internacionalização do processo pedagógico e de currículos, realização de cursos integrados, abertura de processos e acesso a atividades práticas em outros países e abertura de espaço para estudantes graduados; Cooperação internacional: envolve a cooperação científica para o mútuo desenvolvimento da ciência e para ajuda ao desenvolvimento; participação em eventos internacionais; acolhida de organizações, associações e comitês internacionais; formação contínua de profissionais com habilidades e visão internacional e global; investimento contínuo no corpo técnico, com vistas à internacionalização; elaboração de plano estratégico de divulgação; e inserção junto a organismos, países e instituições internacionais.

A fim do desenvolvimento e aprimoramento da área da Internacionalização no Instituto Federal da Paraíba, torna-se de grande relevância o trabalho de sensibilização desempenhado pela ARINTER junto à comunidade acadêmica e, especialmente, à gestão institucional, buscando ampliar a adesão e a aplicabilidade dos Objetivos Estratégicos Institucionais. Tais objetivos são construídos em consonância com as diretrizes estabelecidas por organismos e instâncias estratégicas da internacionalização, como a UNESCO, a SETEC/MEC e o FORINTER/CONIF.

Nesse contexto, o Ofício n.º 21/2026 – ARINTER/REITORIA/IFPB ressalta que:

As Diretrizes Estratégicas da área de Relações Internacionais, vinculadas aos Objetivos Estratégicos Institucionais (OEI) relacionados ao tema Internacionalização, são:

- S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercâmbio, interinstitucionais e internacionais.
- A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados do CNPQ.”

As Diretrizes Estratégicas foram articuladas aos OEIs vinculados ao *Balanced Scorecard* e ao mapa estratégico da área da Internacionalização, com o objetivo de possibilitar o atingimento satisfatório das metas institucionais previstas no PDI 2020–2024. Entre essas metas, destacam-se o fortalecimento dos convênios estratégicos, a ampliação das cooperações internacionais e a promoção da divulgação científica institucional em âmbito nacional e internacional.

Nesse contexto, as Diretrizes Estratégicas encontram-se desdobradas em diferentes ações estratégicas previstas no Anexo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), organizadas a partir dos Objetivos Estratégicos Institucionais relacionados à Internacionalização. Tais ações buscaram integrar a internacionalização às áreas de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão, fortalecendo a atuação transversal da ARINTER no âmbito institucional:

- Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
- Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Mobilidade de Servidores;
- Missões Internacionais;
- Organização de eventos internacionais;
- Participação em eventos internacionais;
- Formação e treinamento de servidores;
- Estabelecimento de acordos e convênios internacionais;
- Cotutela e diplomação simultânea;
- Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
- Intercâmbio de docentes;
- Professores visitantes estrangeiros;
- Internacionalização da produção científica;
- Internacionalização dos laboratórios de pesquisa científica;
- Criação de Programas de Pós-Graduação internacionais;
- Pós-Graduação sanduiche;
- Graduação com estágio no exterior;
- Treinamento/Capacitação em línguas estrangeiras;
- Divulgação da instituição no exterior com envio de informação material e virtual às diversas universidades estrangeiras com participação nas feiras internacionais;
- Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
- Fomento do CNPq e da CAPES, além de Fomento com Programas Internacionais (Europa Comunitária, Estados Unidos e Canadá, Cone Sul e África).

A tabela acima destaca todos os Objetivos Estratégicos Institucionais e metas estratégicas previstos para a área da Internacionalização no período de 2020 a 2024. Ao longo da vigência do PDI, ações relacionadas à mobilidade acadêmica/intercâmbio e às missões internacionais foram amplamente ressaltadas pela ARINTER, mesmo diante das limitações impostas pelo período pandêmico da COVID-19 e do contexto de isolamento social.

Destaca-se, ainda, a continuidade do desenvolvimento dos escopos e metas estratégicas da Internacionalização, apesar dos desafios enfrentados ao longo do período analisado. Observou-se que, gradualmente, as atividades presenciais foram retomadas no contexto pós-pandêmico, permitindo maior ampliação das ações institucionais relacionadas à mobilidade acadêmica, às cooperações internacionais, aos eventos presenciais e às articulações com instituições parceiras nacionais e estrangeiras.

Os OEIs encontram-se detalhados, de forma mais específica, na seção de Ações Estratégicas da área MACRO-A12-INTER do PDI 2020–2024, evidenciando o caráter estratégico atribuído à Internacionalização no planejamento institucional do IFPB.

De acordo com os documentos encaminhados por meio da plataforma Fala.BR, é possível afirmar que a ARINTER:

- Estruturando a internacionalização como política institucional;
- Investindo em pessoas (idiomas e mobilidade);
- Fortalecendo parcerias estratégicas;
- Integrando gestão e ações acadêmicas;
- Ampliando a visibilidade do IFPB.

Nesse contexto, destacam-se, com base nos resultados obtidos ao longo da análise documental e dos Relatos Integrados de 2020 a 2024, as seguintes ações estratégicas executadas pela ARINTER:

- Resultados concretos para a internacionalização institucional, para além da formalização de convênios e acordos internacionais;
- Formação de estudantes, docentes e servidores com competências linguísticas voltadas à atuação em processos de internacionalização, como intercâmbios, pesquisas colaborativas e participação em eventos internacionais;
- Promoção de experiências internacionais para estudantes e servidores, contribuindo para a formação acadêmica, o desenvolvimento cultural e o fortalecimento do *networking* internacional;
- Integração da internacionalização às práticas institucionais, buscando alinhar gestão e comunidade acadêmica para que as ações internacionais não ocorram de forma isolada;
- Consolidação das competências institucionais da ARINTER, visando evitar sobreposição de funções e fortalecer a Governança Institucional;
- Incentivo à participação dos estudantes em eventos científicos e acadêmicos internacionais;

- Ampliação da participação do IFPB em redes nacionais e internacionais, associações e grupos de pesquisa, favorecendo o desenvolvimento de projetos colaborativos, editais conjuntos e maior reconhecimento institucional.

Os documentos analisados ao longo deste capítulo permitem concluir que a atuação da ARINTER representa um avanço significativo no processo de institucionalização da internacionalização no âmbito do IFPB. Contudo, sua consolidação como eixo estratégico institucional ainda depende da incorporação sistemática de indicadores institucionais, da ampliação dos mecanismos de avaliação de impacto e de uma integração mais orgânica ao Planejamento Estratégico Institucional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ARINTER desempenha papel estratégico de grande relevância institucional para o IFPB, ao articular parcerias, convênios e programas de intercâmbio que fortalecem a inserção da instituição no cenário educacional global. Em um contexto de crescente mundialização dos parâmetros educacionais e institucionais do ensino superior, torna-se imprescindível que o IFPB se adeque progressivamente às demandas internacionais, incorporando práticas inovadoras alinhadas às tendências globais.

Nesse sentido, é fundamental que os *campi*, as pró-reitorias e as demais instâncias da Reitoria estejam plenamente integrados às ações e aos instrumentos promovidos pela ARINTER, reconhecendo a internacionalização como vetor de modernização organizacional e aprimoramento institucional. A mobilidade acadêmica, as parcerias internacionais e a incorporação de boas práticas oriundas de instituições nacionais e estrangeiras configuram-se como oportunidades concretas para a troca de experiências, o fortalecimento de redes de cooperação, a ampliação de *expertises* e o desenvolvimento de competências acadêmicas, administrativas e profissionais.

Além disso, a ampliação da divulgação do portfólio de oportunidades disponibilizado pela ARINTER para toda a comunidade acadêmica contribui para estimular o crescimento profissional, acadêmico e pessoal. A transparência institucional da Assessoria, evidenciada pela disponibilização pública de informações no site institucional, nos Relatos Integrados (RI) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), acerca de suas atribuições e ações, reforça o compromisso com a democratização do acesso às práticas de internacionalização.

A internacionalização na educação superior, segundo Brito e Mercado (2020), constitui trajetória voltada ao desenvolvimento global por meio da ampliação de conhecimentos e aprendizagens advindos de atividades estimuladas pela gestão educacional, como a mobilidade acadêmica e as parcerias institucionais. O fortalecimento da internacionalização demanda, igualmente, o apoio efetivo dos gestores institucionais, cuja participação é determinante para o desenvolvimento de políticas de capacitação, inovação e aprimoramento das práticas organizacionais.

Dias Sobrinho (2010, p. 04) reforça que “[...] a educação superior pode contribuir para a solução de muitos problemas, mas também para a permanência de outros [...]”. Nesse contexto, torna-se imprescindível a atuação efetiva da gestão institucional diante das transformações e desafios que atravessam a educação superior contemporânea, visando à

consolidação de uma educação e de uma gestão de qualidade, pautadas na inclusão social e no desenvolvimento institucional contínuo.

Diante da expansão da Rede Federal de Ensino e da crescente complexidade das demandas institucionais, torna-se cada vez mais relevante a incorporação de modelos organizacionais, ferramentas estratégicas e referenciais internacionais que contribuam para a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade institucional, favorecendo resultados mais simétricos e satisfatórios.

Arelado a esse contexto, observa-se que o próprio planejamento institucional ainda se apresenta como uma ferramenta de gestão robusta, porém, em determinados momentos, marcada pela repetição de diretrizes e pela ausência de maior clareza na distinção entre ações estratégicas e operacionais. Tal cenário reverbera nas práticas institucionais e nos próprios planos institucionais, contribuindo para a ocorrência de desalinhamentos. Trata-se, portanto, de uma dificuldade diagnosticada em âmbito institucional, e não restrita exclusivamente à atuação da ARINTER.

A atual conjuntura do IFPB, marcada por transformações, oportunidades e desafios, evidencia a necessidade de alinhamento às exigências normativas e às práticas globais de Governança no ensino superior, incluindo iniciativas como o Plano de Sustentabilidade Institucional e o uso de metodologias estratégicas inspiradas em experiências internacionais consolidadas. Nesse contexto, a interação entre gestores, servidores e estudantes, aliada à adoção de práticas de mobilidade acadêmica presencial e a distância, pode impulsionar avanços significativos nas áreas de pesquisa, inovação, extensão e gestão administrativa.

A ARINTER tem desenvolvido ações alinhadas ao planejamento institucional da área, visando ao atingimento satisfatório das metas relacionadas aos indicadores e objetivos estratégicos. Entre essas ações, destacam-se a continuidade e a ampliação de parcerias e convênios, o estímulo ao engajamento institucional para participação em programas de intercâmbio por meio de chamadas internas e a realização de atividades de proficiência em línguas estrangeiras.

Com relação ao quarto objetivo específico, propôs-se a elaboração de um relatório situacional (Apêndice C) referente a análise do Planejamento Estratégico e da implementação das ações institucionais (2020-2024) da área da Internacionalização da Educação Superior no IFPB. A partir da análise desses parâmetros, torna-se essencial compreender com base nas análises as ações estratégicas planejadas e aquelas efetivamente executadas no âmbito da internacionalização institucional. Observou-se, ao longo da pesquisa, que parte significativa dos Objetivos Estratégicos Institucionais e dos Indicadores Institucionais apresentaram algumas

ações planejadas que não foram realizadas ou foram pouco realizadas resultando em conflitos entre o planejamento e as ações efetivadas.

No tocante às divergências identificadas nos Objetivos Estratégicos Institucionais, destacam-se a organização de eventos institucionais, a cotutela e diplomação simultânea e a internacionalização da infraestrutura. Em relação aos indicadores institucionais, evidenciaram-se disparidades relacionadas ao número de eventos internacionais promovidos, ao quantitativo de revistas indexadas internacionalmente e ao investimento na capacitação e no aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos.

Ressalta-se que a dificuldade de concretização dessas ações estratégicas, em conformidade com as metas estabelecidas no PDI 2020–2024, decorre, em grande medida, da limitação de recursos orçamentários próprios destinados à ARINTER. Além disso, observou-se, ao longo da pesquisa, engajamento institucional ainda reduzido em relação às ações da internacionalização, fator que também contribui para os desordenamentos identificados no Planejamento Estratégico da Assessoria.

A ARINTER desenvolve suas atividades de forma transversal, atendendo toda a instituição e não de maneira isolada. Nesse sentido, torna-se fundamental a adesão das diferentes áreas institucionais — ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão — às práticas, parcerias e modelos relacionados à internacionalização, fortalecendo a integração institucional e o desenvolvimento das ações estratégicas do IFPB.

Como instrumento de apoio à Assessoria institucional, o relatório situacional apresenta, de forma clara e interativa, o desenvolvimento da internacionalização estratégica no IFPB, evidenciando, por meio das análises documentais realizadas, tanto os avanços alcançados quanto os desafios ainda em superação, além dos desalinhamentos identificados nas ações internacionais da instituição.

Dessa forma, a internacionalização consolida-se como investimento estratégico para o IFPB, ao possibilitar a incorporação de experiências exitosas, ferramentas organizacionais inovadoras e modelos educacionais adotados por Instituições de Ensino Superior estrangeiras reconhecidas internacionalmente. Nesse contexto, a internacionalização ainda enfrenta o desafio de alcançar maior simetria e efetividade no planejamento institucional, à medida que gestores e comunidade acadêmica compreendem sua relevância e passam a integrá-la de maneira mais consistente aos eixos estratégicos da instituição.

As ações planejadas e não executadas ao longo do período analisado evidenciam a necessidade de reavaliação estratégica contínua, considerando a viabilidade institucional das metas estabelecidas e a realidade contemporânea das relações internacionais no âmbito do IFPB.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento institucional e a ampliação da autonomia estratégica da ARINTER configuram-se como elementos essenciais para a ampliação do engajamento institucional nas práticas de internacionalização, potencializando o desenvolvimento institucional, qualificando as práticas organizacionais e ampliando a projeção do IFPB nos cenários educacional, científico e internacional.

Este trabalho contou com apoio da ferramenta de Inteligência Artificial (IA) GPT-5.5 na revisão textual e na organização das ideias, sem substituição da autoria intelectual da pesquisadora.

REFERÊNCIAS

- AKKARI, Abdeljalil. A agenda internacional para educação 2030: consenso “frágil” ou instrumento de mobilização dos atores da educação no século XXI? **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 17, n. 53, p. 937-958, 2017. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1981-416x2017000300937&script=sci_arttext. Acesso em: 20 jan. 2026.
- ATVARS, Teresa Dib Zambon; SERAFIM, Milena Pavan; SILVA, Ana Maria Alves Carneiro da. Interrelacionamento entre governança, gestão estratégica, administração e planejamento estratégico em instituições de ensino superior: relato de experiência da UNICAMP. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 11, p. e025041, 2025. DOI: 10.20396/riesup.v11i00.8674421. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8674421>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- BADY, Janaína Bueno et al. Internacionalização da educação superior: formando cidadãos globais. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 14, p. 1-22, 2020. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/jpe/v14/1981-1969-jpe-14-e68722.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- BARBALHO, Maria Goretti Cabral Barbalho; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. A nova arquitetura do ensino superior: a expansão e a diversificação do período pós-LDB (1995-2006). In: CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; FRANÇA, Magna (org.). **Política educacional: contextos e perspectivas da educação brasileira**. Brasília: Liber Livro, 2012.
- BARCELLOS, Matheus de Mello; CASSANEGO JUNIOR, Paulo Vanderlei. Planejamento estratégico em instituições de ensino superior: concorrentes teóricas e evidências empíricas. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Teresina, v. 5, n. 2, p. 132-146, 2018. DOI: <https://doi.org/10.26694/2358.1735.2018.v5ed26683>. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/6683>. Acesso em: 10 mar. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOSCHINI, Fernanda Ferreira; BATISTA, Sueli Soares dos Santos; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas e estratégias institucionais de internacionalização da educação em instituições de educação profissional e tecnológica. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 6, n. especial, p. 176-193, maio 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8091113>. Acesso em: 1 ago. 2025.
- BRANDENBURG, Uwe; DE WIT, Hans. The end of internationalization. **International Higher Education**, Boston, n. 62, p. 15-17, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>. Acesso em: 1 ago. 2025.
- BRASIL. **Decreto n.º 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 2 fev. 2026.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 24**, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do Planejamento Estratégico Institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 8 fev. 2026.

BRASIL. **Lei n.º 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRITO, Roseli O.; CAMPOS, Ana Flávia M.; MERCADO, Luís Paulo Leopoldo. A internacionalização da educação como meio para a formação da consciência planetária. In: BRITO, Roseli O. (org.). **Internacionalização da educação básica e superior: desafios, perspectivas e experiências**. Brasília: Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade; Universidade Católica de Brasília, 2020. cap. 2, p. 33-54. Disponível em: <https://socialeducation.files.wordpress.com/2020/09/brito-2020-internacionalizacao-da-educacao-basica-e-superior.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2026.

CANDIDO, José Leandro; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. **Revista Polêm!ca**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 93-110, 2017. DOI: 10.12957/polemica.2017.31045. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/polemica/article/view/31045/21871>. Acesso em: 15 mar. 2025.

CASTELO BRANCO, Uyguaciara Velôso. **Aula sobre esquema metodológico**. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 19 jun. 2024.

CIPRIANI, A.; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. Internacionalização da educação superior em contextos emergentes: a produção recente em teses e dissertações no Brasil. **Interações**, Campo Grande, v. 24, n. 2, p. 591-605, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v24i2.3895>. Disponível em: <https://interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/3895>. Acesso em: 15 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONIF). Fórum dos Assessores de Relações Internacionais. **Diretrizes para elaboração da Política de Internacionalização das Instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil**. Brasília, DF: CONIF, 2021a. 35 p. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/estudos/diretrizes-para-elaboracao-da-politica-de-internacionalizacao-das-instituicoes-que-integram-a-rede-federal-de-educacao-profissional-cientifica-e-tecnologica-do-brasil>. Acesso em: 20 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONIF). **Fórum de Assessores de Relações Internacionais**. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/forinter>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONIF). **Planejamento Estratégico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/planejamento-estrategico>. Acesso em: 5 fev. 2026.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João Pessoa: [s.n.], 2002.

DE MORAES, Walter F. Araujo; DE OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra; KOVACS, Érica Piros. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Internext**: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2006. ISSN: 1980-4865. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557864012.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/dFtMDqfdWm75WSvKXHCtq>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Planede é a profissionalização da gestão institucional**. João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2017/03/201cplanede-e-a-profissionalizacao-da-gestao-institucional201d>. Acesso em: 30 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **ARINTER mantém chamadas abertas para intercâmbio em instituições portuguesas**. João Pessoa, 2024a. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2024/03/arinter-mantem-chamadas-abertas-para-intercambio-em-instituicoes-portuguesas>. Acesso em: 10 mar. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Diretrizes para elaboração da Política de Internacionalização das Instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil**. Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais. João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/relacoes->

internacionais/assuntos/Documentos/diversos/conif-e-forinter/diretrizes-para-politica-de-internacionalizacao_forinter_2022.pdf. Acesso em: 9 fev. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **IFPB se organiza para receber estudantes do PEC-G e PEC-PLE em 2026**. João Pessoa, 2026a. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2026/02/ifpb-se-organiza-para-receber-estudantes-do-pec-g-e-pec-ple-em-2026>. Acesso em: 10 fev. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Indicadores da Internacionalização: Área 12**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/painel/area12>. Acesso em: 16 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024**. João Pessoa: IFPB, 2020a. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb20202024.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Política de Internacionalização do IFPB**. Resolução n.º 40, de 7 de agosto de 2019. João Pessoa: Reitoria, 2019. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/relacoes-internacionais/assuntos/Documentos/resolucoes/resolucao-cs-no-40-politica-de-internacionalizacao.pdf/view>. Acesso em: 10 fev. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Portaria n.º 2025/2017-Reitoria**, de 14 de agosto de 2017. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito do Instituto Federal da Paraíba. João Pessoa: IFPB, 2017. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/boletins-de-servico/ano2018/boletim-final-n-07.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Relato Integrado 2020**. João Pessoa: IFPB, 2021b. 983 p. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao/ifpb-relatorio-de-gestao-2020.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Relato Integrado 2021**. João Pessoa: IFPB, 2022b. 1058 p. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao>. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Relato Integrado 2022**. João Pessoa: IFPB, 2023d. 290 p. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao/ano-2022>. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Relatório Integrado de Gestão 2023**. João Pessoa: IFPB, 2024. 276 p. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao/relatorio-de-gestao-2023.pdf/view>. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Relatório Integrado de Gestão 2024**. João Pessoa: IFPB, 2025. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao>. Acesso em: 15 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB). **Resolução n.º 246 - Conselho Superior**, de 18 de dezembro de 2015. Dispõe sobre o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor. João Pessoa: IFPB, 2015d.

Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/estatuto-ifpb-2015>. Acesso em: 10 fev. 2026.

KAPLAN, Robert S. et al. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2008.

KNIGHT, Jane. Concepts, rationales and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. In: DEARDORFF, Darla K.; DE WIT, Hans; HEYL, John D.; ADAMS, Tony (org.). **The SAGE handbook of international higher education**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. p. 27-42. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n2>. Acesso em: 1 ago. 2025.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, Thousand Oaks, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, Jane. New rationales driving internationalization. **International Higher Education**, Boston, n. 34, p. 5-7, 2004.

KNIGHT, Jane. Student mobility and internationalization: trends and tribulations. **Research in Comparative and International Education**, v. 7, n. 1, p. 20-33, 2012.

LUCE, Maria Beatriz; FAGUNDES, Catherine Vila; MEDIEL, Olga González. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 21, n. 2, p. 317-340, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000200002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/FhyPkHjxyz78zYHZFLvJg6t/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MACHADO, Karen Graziela Weber; DOS SANTOS, Pricila Kohls; COSTA, Camila Schwanke. As contribuições das tecnologias digitais para a internacionalização da educação superior em casa e a construção da cidadania global. **Revista Cocar**, Belém, v. 14, n. 29, p. 700-722, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/3404>. Acesso em: 10 fev. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAUÉS, Olgaíses Cabral; BASTOS, Robson dos Santos. Políticas de internacionalização da educação superior: o contexto brasileiro. **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 333-342, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.28999>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/28999>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 589-613, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772017000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/FfQJt8nwQntkkGjDYFz4xbv/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização da educação superior no Brasil e desafios no contexto do sul global. **Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)**, Caracas, v. 33, n. 1, p. 361-383, 2021. DOI: <https://doi.org/10.54674/ess.v33i1.349>. Disponível em: <https://ess.iesalc.unesco.org/index.php/ess3/article/view/v33i1-13>. Acesso em: 10 fev. 2025.

MOROSINI, Marília Costa. **Internacionalização da educação superior: dos conceitos à avaliação**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021.

MOROSINI, Marília Costa; CORTE, Marilene Gabriel Dalla. Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 56, n. 47, p. 97-120, 2018. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0102-77352018000100097&script=sci_abstract. Acesso em: 20 jan. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 jan. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

STALLIVIERI, Luciane. Internacionalização da educação superior em contextos (des)favoráveis. **Jornadas Binacionais de Educação**, v. 8, p. 1-22, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/42739485/INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O_DA_EDUCA%C3%87%C3%83O_SUPERIOR_EM_CONTEXTOS_DES_FAVOR%C3%81VEIS. Acesso em: 15 mar. 2025.

STALLIVIERI, Luciane. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/16381282/O_PROCESSO_DE_INTERNACIONALIZA%C3%87%C3%83O_NAS_INSTITUI%C3%87%C3%95ES_DE_ENSINO_SUPERIOR. Acesso em: 10 mar. 2025.

STEFANI, V. C. G. de; GREGOLIN, I. V. Internacionalização na Rede Federal Tecnológica: uma análise das ações previstas na política de internacionalização do Instituto Federal de São Paulo (IFSP). **Revista Linguagem em Foco**, Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 158-178, 2022. DOI:

10.46230/2674-8266-14-8365. Disponível em:
<https://revistas.uece.br/index.php/linguagememfoco/article/view/8365>. Acesso em: 16 fev. 2025.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Global Flow of Tertiary-Level Students**. Paris, 2015. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>. Acesso em: 20 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). **Cooperação internacional**. Disponível em: <https://www5.usp.br/institucional/cooperacao-internacional/>. Acesso em: 27 jan. 2025.

APÊNDICE A - PERGUNTAS ENVIADAS POR MEIO DO FALA.BR**Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
Detalhes da Manifestação****Dados Básicos da Manifestação**

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação (Informação Pública)

Esfera: Federal

NUP: 23546.009487/2026-71

Órgão Destinatário: IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Paraíba

Órgão de Interesse:

Assunto: Relações internacionais

Subassunto:

Data de Cadastro: 23/01/2026

Situação: Concluída

Data limite para resposta: 19/02/2026

Canal de Entrada: Internet

Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)

Registrado Por: Órgão

Tipo de formulário: Acesso à Informação

Serviço:

Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Ações estratégicas do PDI

Teor: Quais as ações estratégicas elencadas no Plano de
Desenvolvimento Institucional (2020-2024) que foram
realizadas neste período, considerando os indicadores e
objetivos estratégicos referente ao PDI 2020-2024?

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Detalhes da Manifestação

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas

Resposta - 02/02/2026 10:38

Tipo de Resposta	Resposta Conclusiva
Data/Hora	02/02/2026 10:38
Teor da Resposta	Prezado(a) Senhor(a), Em resposta ao pedido de informação registrado através do NL 23546.009487/2026-71, nos termos da Lei nº 12.527/2011, encaminhamos, em anexo, o OFÍCIO 14/2026 ☐ ARINTER/REITORIA/IFPB e o Despacho #1065771 com as informações obtidas junto à Assessora de Relações Institucionais e Internacionais do IFPB. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão Instituto Federal da Paraíba
Decisão	Acesso Concedido
Especificação da Decisão	Resposta solicitada inserida no Fala.Br
Compromisso	
Anexos	OFÍCIO 14_2026 - ARINTER_REITORIA_IFPB.pdf; Despacho #1065771.pdf

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Incidente de correção - Admissibilidade

Incidente de correção - Decisão

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação (Informação Pública)

Esfera: Federal

NUP: 23546.007996/2026-60

Órgão Destinatário: IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (Campus) Paraíba

Órgão de Interesse:

Assunto: Relações internacionais

Subassunto:

Data de Cadastro: 21/01/2026

Situação: Concluída

Data limite para resposta: 10/02/2026

Canal de Entrada: Internet

Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)

Registrado Por: Órgão

Tipo de formulário: Acesso à Informação

Serviço:

Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Indicadores Estratégicos o IFPB (2020-2024)

Teor: Quais os indicadores estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais do Instituto Federal da Paraíba referente ao PDI (2020-2024)?

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Detalhes da Manifestação

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas

Resposta - 10/02/2026 09:00

Tipo de Resposta	Resposta Conclusiva
Data/Hora	10/02/2026 09:00
Teor da Resposta	Prezado(a) Senhor(a), Em resposta ao pedido de informação registrado através do NL 23546.007996/2026-60, nos termos da Lei nº 12.527/2011, encaminhamos, em anexo, o OFÍCIO 22/2026 - ARINTER/REITORIA/IFPB e anexo do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI com as informações obtida junto à Assessora de Relações Institucionais e Internacionais □ ARINTER do IFPB. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão Instituto Federal da Paraíba
Decisão	Acesso Concedido
Especificação da Decisão	Resposta solicitada inserida no Fala.Br
Compromisso	
Anexos	OFÍCIO 22_2026 - ARINTER_REITORIA_IFPB.pdf; Anexo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.pdf

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Incidente de correção - Admissibilidade

Incidente de correção - Decisão

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação (Informação Pública)

Esfera: Federal

NUP: 23546.008000/2026-33

Órgão Destinatário: IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Paraíba

Órgão de Interesse:

Assunto: Relações internacionais

Subassunto:

Data de Cadastro: 21/01/2026

Situação: Concluída

Data limite para resposta: 10/02/2026

Canal de Entrada: Internet

Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)

Registrado Por: Órgão

Tipo de formulário: Acesso à Informação

Serviço:

Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Resumo: Objetivos Estratégicos Institucionais do período 2020-2024

Teor: Quais os Objetivos Estratégicos da Assessoria de Relações
Institucionais e Internacionais referente ao PDI (2020-2024)?

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Não há anexos complementares.

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação

Detalhes da Manifestação

Campos Adicionais

Não há campos adicionais.

Dados das Respostas

Resposta - 10/02/2026 08:23

Tipo de Resposta	Resposta Conclusiva
Data/Hora	10/02/2026 08:23
Teor da Resposta	Prezado(a) Senhor(a), Em resposta ao pedido de informação registrado através do NL 23546.008000/2026-33, nos termos da Lei nº 12.527/2011, encaminhamos, em anexo, o OFÍCIO 21/2026 - ARINTER/REITORIA/IFPB e anexo do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI com informações obtidas junto à Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais □ ARINTER - FPB. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão Instituto Federal da Paraíba
Decisão	Acesso Concedido
Especificação da Decisão	Resposta solicitada inserida no Fala.Br
Compromisso	
Anexos	OFÍCIO 21_2026 - ARINTER_REITORIA_IFPB.pdf; Anexo PDI.pdf

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Incidente de correção - Admissibilidade

Incidente de correção - Decisão

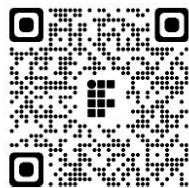
Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

APÊNDICE B - PDI 2020-2024 (ARINTER)

Estatuto e no Regimento Geral do IFPB.

MACRO-A12-INTER



Aponte a câmera para
conhecer o Painel de
Informações do PDI
2020-2024 do
Macroprocesso



[www.ifpb.edu.br/painel/
area12](http://www.ifpb.edu.br/painel/area12)

VI. INTERNACIONALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

a. Contexto Estratégico na Vigência do PDI 2020-2024

A internacionalização no IFPB é compreendida como uma estratégia de gestão composta de etapas a serem vencidas em curto, médio e longo prazos. É um processo que a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) vem desenvolvendo em conjunto com outros atores – professores, o *staff* administrativo e de apoio e os estudantes, de forma direta, como também com a comunidade externa, de forma menos expressiva - gerando a oferta de oportunidades, bens e serviços.

A ARINTER tem sensibilizado os gestores no sentido de compreender a internacionalização como um processo coletivo, que envolve todos os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns, cujas práticas, de acordo com as orientações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), da SETEC e do FORINTER/CONIF devem integrar: Mobilidade Acadêmica Presencial e Virtual e Intercâmbio Acadêmico Presencial e Virtual: de estudantes, docentes, técnicos administrativos e gestores, envolvendo todas as fases de seleção, organização do plano de trabalho, acolhida, assessoramento, acompanhamento posterior, apoio financeiro, logístico e análise dos resultados; Programas de formação: compreende a implementação de programa internacional e intercultural, pesquisas e publicações em rede, oferta de programas de formação para estrangeiros, internacionalização do processo pedagógico e de currículos, realização de cursos integrados, abertura de processos e acesso à atividades práticas em outros países e abertura de espaço para estudantes graduados; Cooperação internacional: envolve a cooperação científica para o mútuo desenvolvimento da ciência e para ajuda ao desenvolvimento; participação em eventos internacionais; acolhida de organizações, associações e comitês internacionais; formação contínua de profissionais com habilidades e visão internacional e global; investimento contínuo no corpo técnico, com vistas à internacionalização; elaboração de plano estratégico de divulgação; e inserção junto a organismos, países e instituições internacionais.

Para atender à necessidade da internacionalização, faz-se necessário dividir a sua estrutura organizacional em segmentos, a saber: Acolhimento e Hotelaria; Programas Multilaterais e Estágios; Línguas e Traduções; Convênios/Acordos e Mobilidades Bilaterais; Administrativo-Financeiro e Comunicação. Vinculada ao Gabinete do Reitor, a ARINTER é responsável pelas ações de internacionalização no âmbito do IFPB. Sua estrutura física e de pessoal deve permitir atuar na promoção da internacionalização da instituição, de seus grupos de pesquisa, bem como realizar todas as ações necessárias para a promoção de acordos internacionais, recepção de professores e pesquisadores, estudantes e delegações estrangeiras, assim como realizar a divulgação e promoção do IFPB no exterior.

Ainda, executar junto com as Pró-Reitorias programas de contrapartida aos programas nacionais e internacionais de fomento na área de pesquisa, iniciação científica e inovação, estabelecer metas quanto à formação de parcerias com grupos de pesquisa de reconhecida competência e produção qualificada na área

de interesse, atração de pesquisadores visitantes estrangeiros com produção relevante para cooperação in loco, participação de estudantes nos projetos de ensino, pesquisa e extensão, missões de trabalho, participação em programas e editais internacionais, além de outras formas de interação.

Atualmente, o IFPB conta com 164 grupos de pesquisa e alguns destes possuem interação informal com instituições no exterior. Sabe-se que a reciprocidade entre o trabalho conjunto entre pessoas e instituições deve ser fundamentada no respeito mútuo, na igualdade de ações, na responsabilidade conjunta, na solidariedade, na busca de objetivos comuns de pesquisas, fazendo uso das novas tecnologias de comunicação e da inovação tecnológica.

b. Política de Internacionalização no IFPB e Principais Marcos Normativos

O IFPB, no ano de 2014, iniciou uma reestruturação para uma política de internacionalização, denominada "Participativa, Plural e Interinstitucional", saindo da internacionalização passiva (mobilidade acadêmica discente e qualificação de servidores) para um processo de internacionalização ativa (implantação de políticas de Estado/institucionais com as políticas desenvolvidas pelo MEC-INEP-CONIF/FORINTER-CAPES-CNPq. Os marcos normativos direcionados à ARINTER, desde sua criação, se resumem à sua implementação, objetivando a consolidação das Resoluções *Ad referendum*, regulamentos e portarias.



Destaques

Resoluções aprovadas:

- ★ Resolução n.º 144 - CS, de 11 de agosto de 2017, dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor;
- ★ Resolução n.º 118/2017, dispõe sobre a Criação, Institucionalização e Implementação do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 64, de março de 2015, dispõe sobre a aprovação do Programa de Acolhimento ao Visitante Internacional – PAVI, para acolher e auxiliar visitantes internacionais em sua estada no Brasil que estão em Programas de Intercâmbio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 144, de 02 de outubro de 2015, aprova a criação, institucionalização e implementação dos Núcleos de Assuntos Internacionais (NAI) e o seu Regulamento Interno no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB);
- ★ Resolução n.º 60, de 12 de julho de 2019, Convalida a Resolução-AR N.º 23, de 12/06/2019 que dispõe sobre alteração da Resolução-CS N.º 142, de 02/10/2015 que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 18, de 24 de abril de 2018, dispõe sobre o Regulamento do Centro de

Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;

- ★ Resolução n.º 40 - CS, de 07 de agosto de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 19, de 24/04/2018 que dispõe sobre a Política de Internacionalização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 1/2020 - CONSUPER/REITORIA/IFPB, convalida a Resolução-AR n.º 20, de 24 de abril de 2018, que dispõe sobre a Política de Línguas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 24, de 07 de junho de 2018, dispõe sobre as normas para revalidação de diplomas de técnico em nível médio, expedidos por instituições estrangeiras, no âmbito do IFPB;
- ★ Resolução n.º 60 - CS, de 12 de julho de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 23, de 12/06/2019, que dispõe sobre alteração da Resolução N.º 142 - CS, de 02/10/2015, que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 10, de 12 de fevereiro de 2020, altera a Resolução-AR n.º 07, de 04/02/2020 que dispõe sobre os procedimentos para o ingresso, regularização da matrícula, dos prazos e cumprimento do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação PEC-G, no âmbito do IFPB.

Portarias:

- ★ Portaria n.º 108/2018 - Portaria para constituir a Comissão de elaboração do Regulamento do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e do Núcleo de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi e campi Avançados do Instituto Federal da Paraíba - IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.108/2017 - Portaria de elaboração da Política Linguística do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.107/2017 - Portaria para constituir Comissão de elaboração das Normas dos Exames/Provas de Proficiência do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 2.298/2017 - Comissão de Internacionalização do IFPB - Portaria da Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba;

- ★ Portaria n.º 860/2019 - Comissão responsável pela Elaboração, Revisão, Aplicação, Correção e Certificação do Exame de Proficiência em Leitura e Compreensão de Textos Acadêmicos em Língua Estrangeira (Inglês, Francês e Espanhol);
- ★ Portaria n.º 970/2019 - Comissão responsável pela reformulação de regulamento da pós-graduação Stricto Sensu do IFPB.

c. Das Melhorias e Resultados a serem Alcançados

A ARINTER vem trabalhando para obter resultados significativos a médio e longo prazos. Dentre esses avanços destacam-se: estabelecimento de novas parcerias e fortalecimento das existentes, massificação da oferta de aprendizagem de línguas entre os discentes, docentes e técnico-administrativos, buscando a fluência entre os agentes da internacionalização, elaboração e publicação de editais para imersão no exterior (alunos e servidores do IFPB), organização de eventos de reuniões/workshops/encontros para os gestores estratégicos, táticos e operacionais, consolidação das competências e atribuições da Arinter visando alinhar o ensino, a pesquisa e extensão, incentivo aos alunos a participarem de eventos internacionais, ampliação da participação do IFPB em redes e associações nacionais e internacionais de cooperação e de pesquisa, dentre outras ações.

Dos Desafios para a Internacionalização do IFPB

- I. Formação de profissionais calcada na interculturalidade;
- II. Incorporação das ações oriundas do relacionamento internacional como parte essencial da vida acadêmica com relatos positivos de aproximadamente 50 estudantes com relação à bagagem profissional, acadêmica, linguística e cultural adquirida;
- III. A consciência do papel das oportunidades de caráter internacional para a inclusão social;
- IV. Criação, por meio de resoluções de mecanismos de flexibilização curriculares capazes de substituir a lógica da equivalência pela da complementaridade e valorização do conteúdo curricular em detrimento da carga horária, além de normatização da dupla diplomação no nível da graduação;
- V. Implementação de um serviço de acolhimento e acompanhamento dos estudantes internacionais desde a candidatura até o seu retorno ao país de origem;
- VI. Formulação de estratégias de cooperação internacional independentes de ações propostas pelo governo federal e órgãos de fomentos - postura propositiva e não apenas responder a editais;
- VII. Aprofundamento do alcance internacional nas ações de extensão, notadamente em projetos e temas de grande alcance: mudanças climáticas, recursos hídricos, educação, saúde, sustentabilidade, dentre outros;
- VIII. Garantia de orçamento para as relações internacionais entre 0,5 % a 1% do orçamento até 2024;

IX. Implementação de ações de sensibilização diversas, tais como a organização anual da Semana Internacional no IFPB e de debates sobre a temática, e realizar o Encontro dos Professores de Línguas do IFPB anualmente;

X. Oferta de bolsas de monitoria para que os alunos de graduação possam atuar na ARINTER, nos NuCLI e NAI's nos diversos campi;

XI. Lançamento de programa regular de mobilidade do IFPB com bolsa integral e/ou parcial, criando as condições para que os estudantes vivenciem uma experiência acadêmica no exterior;

XII. Lançamento de edital para apoio ao estabelecimento de novas parcerias internacionais ou a outras ações em prol do aumento da cooperação internacional;

XIII. Capacitação continuada aos servidores sobre Internacionalização;

XIV. Suporte e acompanhamento às missões do reitor ao exterior e às outras demais ações de internacionalização empreendidas pela Reitoria;

XV. Desenvolvimento das atividades da ARINTER, em articulação com o ensino-pesquisa-extensão-gestão, promovendo sua interação com os diversos órgãos do IFPB;

XVI. Promoção de acordos e projetos de cooperação técnica com instituições estrangeiras;

XVII. Celebração e acompanhamento de acordos e/ou convênios ou memorandos de entendimento com instituições do exterior e organizações/agências de fomento nacional, diretamente ou com intermediação do CONIF.

d. Diretrizes Estratégicas da Área e Vinculação aos Objetivos Estratégicos Institucionais (OEI)

Os objetivos estratégicos institucionais (OEI) aos quais o tema Internacionalização (MACRO-A12-INTER) se vincula são:



- S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercampi, interinstitucionais e internacionais.
- A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados CNPQ.

e. Metas Estratégicas

Principais Desafios e Resultados Até 31/12/2024



- Ter uma equipe de trabalho adequada às necessidades do setor, como um Tradutor, um Secretário Executivo, um Técnico em TI, um Técnico em Comunicação e dois Assistentes Administrativos;
- Desenvolver parcerias com pesquisadores e

instituições internacionais;

- Oportunizar experiência de internacionalização aos estudantes;
- Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão;
- Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional;
- Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área;
- Construir editais bilíngues como forma de facilitar a seleção de estudantes e servidores estrangeiros;
- Idealizar cursos de português básico e intensivo de curto e longo prazos para alunos e servidores de instituições parceiras, na modalidade virtual;
- Provocar junto aos docentes a adesão da Internacionalização do Currículo;
- Implantar uma política de médio prazo para inserção de um percentual mínimo de disciplinas em língua inglesa;
- Promover a divulgação científica como forma de visibilidade e atratividade internacional;
- Promover a creditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação;
- Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e virtual dos servidores e acadêmicos;
- Viabilizar a aproximação institucional com as embaixadas, consulados e representações diplomáticas.

f. Ações Estratégicas



- Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
- Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Mobilidade de Servidores;
- Missões Internacionais;
- Organização de eventos internacionais;

- Participação em eventos internacionais;
- Formação e treinamento de servidores;
- Estabelecimento de acordos e convênios internacionais;
- Cotutela e diplomação simultânea;
- Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
- Intercâmbio de docentes;
- Professores visitantes estrangeiros;
- Internacionalização da produção científica;
- Internacionalização dos laboratórios de pesquisa científica;
- Criação de Programas de Pós-Graduação internacionais;
- Pós-Graduação sanduiche;
- Graduação com estágio no exterior;
- Treinamento/Capacitação em línguas estrangeiras;
- Divulgação da instituição no exterior com envio de informação material e virtual às diversas universidades estrangeiras com participação nas feiras internacionais;
- Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
- Fomento do CNPq e da CAPES, além de Fomento com Programas Internacionais (Europa Comunitária, Estados Unidos e Canadá, Cone Sul e África).

Em consonância com o planejamento institucional, todas as ações estratégicas de Internacionalização visam alcançar até 2024:

I. **Formação acadêmica:** conhecimento técnico científico que amplia vivências e contribuem para a valorização da cidadania, da ética e do respeito à diversidade.

II. **Fomento e formação:** iniciativas de cooperação internacional de seu corpo docente, discente e técnico e garantia de orçamento. Programa próprio de apoio financeiro para mobilidade internacional discente, assim como de meios de financiamento para que os servidores possam planejar ações acadêmicas voltadas à cooperação internacional: organizar e financiar meios para a internacionalização da produção acadêmica.

III. **Formação linguística:** conhecimento de diferentes idiomas e ampliação do acesso a recursos bibliográficos e a possibilidade de diálogo internacional, possibilitando o aprimoramento do saber acadêmico e a expansão do repertório cultural.

IV. Infraestrutura para a mobilidade e intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e/ou virtual: ampliar a estrutura física, de pessoal e tecnológica. Entende-se por mobilidade acadêmica, atividades a serem desenvolvidas em um ou dois semestres por alunos e servidores que se deslocam seja de forma física ou virtual para instituições em que o IFPB possui acordo de cooperação/convênio ativo; sendo o intercâmbio, atividades de curto prazo (minicurso, oficina, workshop, eventos culturais), oferecida nas modalidades online ou presencial e que não necessariamente precise de uma parceria formal entre a instituição de origem e a instituição receptora.

V. Acesso à informação sobre cursos de graduação, pós-graduação e sobre projetos de extensão para o público estrangeiro: reformular a página do IFPB para abrigar abas em inglês e espanhol e outros idiomas com as informações básicas da estrutura acadêmica e links de acesso às páginas dos programas de pós-graduação, grades curriculares e ementas dos cursos de graduação, dentre outras informações, fornecer informações em inglês sobre candidatura, funcionamento da instituição, moradia estudantil, aspectos legais (vistos, CPF) e a vida nas cidades onde estão localizados os campi do IFPB, criar uma rede de contatos, disponibilizando contatos de alunos estrangeiros que realizaram qualquer tipo de atividade acadêmica e científica no IFPB e de brasileiros que realizaram mobilidade em instituições estrangeiras para proporcionar ambiente de troca de informações e memórias.

VI. Visibilidade e reputação: aumentar a visibilidade da instituição no âmbito internacional por meio da participação de representante institucional em eventos nacionais e internacionais relevantes para a divulgação do IFPB, inserção das oportunidades e resultados do IFPB internacionalmente, produzir material de divulgação institucional impresso e em meio digital em inglês e em espanhol para as instituições conveniadas ou não e participar de redes nacionais e internacionais que contribuam para a visibilidade internacional do IFPB.

g. Espaços Dialógicos



O estabelecimento de diálogo acadêmico-científico continuado da Internacionalização, enquanto um dos Pilares do Desenvolvimento Institucional, para os próximos 05 (cinco) anos, entre as Pró Reitorias, Diretorias Sistêmicas e as Diretorias Gerais dos campi, além dos Conselhos (CEPE, CODIR, CONSUPER, etc) com a finalidade de **implementar os Temas Estratégicos almejados na internacionalização da instituição** (Política linguística; Identificação e apoio direto aos servidores produtivos e internacionalizados; Monitoramento da quantidade da produção científica; Modernização do ensino, novas tecnologias da comunicação e da informação; Estudos a distância, e-learning, blended-learning e COIL; Mobilidade; Missões de trabalhos e visitas técnicas; Interação da instituição com as empresas; ampliação das ações de acordos de cooperação internacional; acolhimento de estudantes estrangeiros na instituição; Participação em projetos e redes de pesquisas internacionais; Atendimento às demandas sociais; Novos Processos, materiais e produtos; Sustentabilidade; Instrumentos de divulgação, ensino e formação social; Gestão de organizações) e **consolidar os Desafios Fundamentais** da atual conjuntura (Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica; Inclusão Social; Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia; Modernização e Desenvolvimento

**APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - RELATÓRIO
SITUACIONAL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO

RELATÓRIO SITUACIONAL

Análise do Planejamento
Estratégico e a Execução das
Ações de Internacionalização da
Educação Superior do IFPB
(2020-2024)

Autora: Camila Costa

Orientação: Prof. Dr. José Jassuípe da Silva Moraes





Ficha Técnica

Autoria:

Camila Costa

Orcid: 0009-0000-8322-543X

Orientação e Revisão:

Dr. José Jassuipe da Silva Moraes

Orcid: 0000-0002-6523-142X

Edição Gráfica:

Nathali de Oliveira Costa

Contato: nathali.dacosta@gmail.com



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	03
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFPB ALINHADO À INTERNACIONALIZAÇÃO	04
3. PRINCIPAIS RESULTADOS	12
3.1 Contribuições das ferramentas estratégicas	12
3.2 Divergências detectadas no Planejamento Estratégico da Internacionalização	16
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	

1. APRESENTAÇÃO

Este Relatório Técnico é uma reflexão sobre o **desenvolvimento da Internacionalização no Instituto Federal da Paraíba (IFPB)** durante o período de 2020-2024.

Knight (2004, 2012) conceitua a internacionalização como o processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global, no propósito e nas funções centrais da educação superior. Trata-se de um processo que deve ser conduzido com intencionalidade e alinhamento institucional, superando visões fragmentadas e episódicas. Portanto, é de suma importância, além da atuação da internacionalização da educação superior, também o seu constante aprimoramento e adaptabilidade as mudanças globais e educacionais.

O arcabouço deste relatório permeia tanto o **Estatuto do IFPB**, vigente desde 2015 e marco da incorporação formal da internacionalização nas diretrizes do IFPB, como o seu **Planejamento Estratégico** e todas as ações articuladas e metas satisfatórias a serem atingidas.



A **Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais (ARINTER)** do IFPB é o a unidade responsável por gerir a área estratégica da Internacionalização do Instituto.

Formalmente criada e institucionalizada em 2017, sendo prevista no Regimento Geral da instituição por meio da Resolução nº 144-CS, de 11 de agosto de 2017, que aprovou sua estruturação como órgão auxiliar vinculado diretamente à Reitoria do IFPB.

Ao longo dos anos tem desenvolvido um trabalho inédito na área da internacionalização, promovendo conhecimento, cultura, estímulo ao apoio de línguas estrangeiras, parcerias estrangeiras de grande importância para a educação superior. **Com destaque para o papel estratégico transversal com as demais áreas estratégicas da instituição e campis.**

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFPB ALINHADO À INTERNACIONALIZAÇÃO

O Planejamento Estratégico do IFPB está diretamente vinculado ao Plano Estratégico Decenal de 2016 a 2025, criado através da Portaria nº2025/2017-Reitoria, conhecido como **“PLANEDE 2025”**.

A normativa foi desenvolvida e aplicada a partir de orientações e determinações das Instruções Normativas e determinações legais dos órgãos normativos nacionais, orientadores das Instituições de Ensino Superior Federais (IFES) em suas regulamentações internas, como por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU) .



Através de um **Guia de elaboração**, norteia o IFPB na produção dos seus Relatos Integrados de Gestão, pois estes devem ser encaminhados ao órgão de controle anualmente.



Os **Relatos Integrados institucionais** são caracterizados como planejamentos de curto prazo (01 ano), contendo todas as ações estratégicas planejadas e/ou executadas, pautados no plano de longo prazo da instituição, como o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.



Já o **PDI**, além de ser um instrumento normativo institucional, possui a **bússola de orientação para onde o instituto está indo e para onde ele deseja ir**.

E é imprescindível que esteja alinhado à realidade institucional e ao seu contínuo desenvolvimento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFPB



Para o apoio e o suporte ao desenvolvimento do trabalho estratégico institucional, foi percebido por meio das normativas, *compliance* e *accountability* que regem o IFPB, a existência de uma **Governança Institucional**.



Apesar de distintas, Gestão e Governança trabalham conjuntamente por meio da estratégia organizacional.

Outras **ferramentas estratégicas** também se tornaram essenciais para o atingimento das metas estabelecidas nos planos institucionais e orientadas, normativamente, para toda a gestão.





Uso do Balanced Scorecard (BSC)

Auxilia na gestão e tomada de decisões.

Baseia-se em quatro perspectivas institucionais:

- ☐ **Financeira**
- ☐ **Clientes**
- ☐ **Processos internos**
- ☐ **Aprendizado e Crescimento**



Objetivos Estratégicos Institucionais(OEI)

Atuam em conjunto com o PDI da internacionalização, possui tanto cunho normativo quanto orientador para tomada de decisões.

Dinamicamente se alinham de acordo com o mapa estratégico norteador pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

São flexíveis e adaptados à realidade de cada instituição, visando integrar a dimensão internacional ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, incentivar projetos alinhados às vocações regionais, desenvolver competências globais e expandir parcerias internacionais estratégicas.



É um dever institucional o desenvolvimento e acompanhamento dos OEI, como referência ao cumprimento da sua missão, visão e valores.

No período
2020-2024,
esses foram os OEI
com maior atuação
no IFPB

Mobilidade/Intercâmbio
nacional e internacional
presencial e/ou virtual

Mobilidade de servidores

Missões internacionais

Participação de estudantes de
iniciação científica em ações
internacionais

Treinamento/capacitação em
línguas estrangeiras

No mesmo período, de acordo com os estudos documentais da ARINTER, destacam-se outros OEI:

- Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Organização e participação de eventos internacionais;
- Estabelecimento de acordos de cooperação internacional com projetos e/ou planos;
- Cotutela e diplomação simultânea;
- Intercâmbio de docentes;
- Professores e/ou pesquisadores visitantes estrangeiros;
- Internacionalização da produção científica;
- Internacionalização dos laboratórios de pesquisa científica;
- Criação de programas de pós-graduação internacionais;
- Pós-graduação sanduíche;
- Graduação com estágio no exterior;
- Divulgação da instituição no exterior com envio de informação material e virtual às diversas Instituições e empresas estrangeiras com participação nas feiras internacionais;
- Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
- Fomento do CNPq e da CAPES, além de Fomento com Programas Internacionais (Europa Comunitária, Estados Unidos e Canadá, Cone Sul e África).



Indicadores Institucionais

Também possuem força normativa e são atuantes em paralelo com os OEI para fins do atingimento das metas estabelecidas no PDI.

O Mapa Estratégico do **CONIF** é o direcionador dos Indicadores Institucionais do IFPB

Os indicadores deste mapa são desmembrados em diversos indicadores no IFPB, definidos para monitorar o alcance dos objetivos, respeitando critérios como **mensurabilidade**, **relevância**, **viabilidade de coleta de dados na internacionalização** (quantitativos e qualitativos).

Número de acordos/ convênios internacionais

Número de países com convênios internacionais

Números de alunos professores em intercâmbio (in e out)

Pesquisa com comprometimento social e ambiental

Ampliar a aplicação de exames de proficiência para pós-graduação às comunidades interna e externa do IFPB

Apoiar a PRE, PRPIPG, PROEXT

Para participação de servidores e alunos em eventos técnico-científicos qualificados internacionais, para divulgação de resultados de projetos de ensino, pesquisa, extensão, gestão e inovação

- Alocar, no mínimo, 0,5% da matriz orçamentária do IFPB para ações de mobilidade internacional;
 - Investir na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos de acordo com o estabelecido no Plano de desenvolvimento do IFPB, atendendo às prioridades estabelecidas no levantamento de necessidades de capacitação do instituto;
 - Estimular o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente;
 - Capacitar professores de línguas do IFPB em novas metodologias e tecnologias de ensino de línguas;
 - Apoiar a implantação e fortalecimento dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi;
 - Aderir a programas de internacionalização do governo e instituições de fomento;
-



3. PRINCIPAIS RESULTADOS

3.1 Contribuições das ferramentas estratégicas

Continuidade e ampliação de parcerias pelo CONIF:

O CONIF promove a continuidade de parcerias e convênios junto ao IFPB, através do *network* com Instituições renomadas na área da Internacionalização, apoia a manutenção e a **ampliação do intercâmbio de conhecimentos e práticas de internacionalização, estimula a inovação dos currículos e o desenvolvimento de projetos em cooperação.**

São bons exemplos encontrados no Relatório Integrado de 2022 as parcerias e os convênios firmados com instituições portuguesas:

- 
- Instituto Politécnico de Setúbal;
 - Instituto Politécnico de Guarda;
 - Instituto Politécnico de Coimbra;
 - Instituto Politécnico de Lisboa;
 - Universidade de Aveiro;
 - Instituto Politécnico de Leiria;
 - Universidade de Madeira;
 - Universidade de Açores;
 - Instituto Politécnico de Viseu.



Ampliação e manutenção de parcerias, cooperações e convênios

Essa estratégia é **contínua e permanente**, cabendo à ARINTER, com apoio do CONIF, tanto a criação de novas parcerias quanto a manutenção das já existentes. Incentivando a adesão das práticas internacionais pelos professores, técnicos-administrativos e alunos.

O período estudado (2020-2024) foi marcado pela solidariedade de parcerias entre Instituições de Ensino Superior do sul global (América Latina e com os países Africanos), visando o fortalecimento da Internacionalização entre os países emergentes

Mas também foi percebida a manutenção das parcerias com países desenvolvidos do norte global, em regra geral, adotantes das novas práticas globais nas áreas institucionais da educação e gestão.

Foi nítida a ampliação de parcerias, convênios e contratos firmados com instituições estrangeiras, **expandindo o importante papel de transversalidade da Internacionalização**, no desenvolvimento de novas práticas institucionais incorporadas pelo IFPB.



Aprendizados de boas práticas internacionais

Por meio da aprendizagem com Instituições de Ensino Superior Estrangeiras e Nacionais, foram absorvidas e aplicadas boas práticas de internacionalização, sendo elas acessíveis e contemporâneas para melhoria e crescimento das atividades desenvolvidas pela ARINTER. .

**Dentre as contribuições,
podemos enfatizar:**



Melhoria da infraestrutura para as unidades acadêmicas e administrativas e melhor alinhamento entre a gestão da comunidade acadêmica e a ampliação de fomentos.



Estímulo às pesquisas científicas, para o crescimento de publicações internacionais, autorias estrangeiras e pós-graduação sanduíche.



Incentivo para a comunidade acadêmica em programas disponibilizados pela ARINTER de cooperação e aprendizagem em línguas estrangeiras.

Estratégias de sensibilização para a Gestão e Comunidade Acadêmica

Foram perceptíveis as ações da ARINTER aplicadas para sensibilização de toda comunidade acadêmica, pautadas nas oportunidades e portfólios das atividades internacionais, disponibilizadas pela Assesoria.



Apoia os gestores no desenvolvimento das atividades descentralizadas e em formato transversal, de todas as áreas estratégicas, como: o ensino, pesquisa, inovação, extensão e gestão.

Atua, em conjunto com os gestores, como **facilitadora da sistematização**, promovendo a ampliação e o desenvolvimento das áreas estratégicas.

Ressalta-se, que apesar das ferramentas utilizadas pela ARINTER, **é essencial o engajamento dos gestores e da Governança Institucional** para o alcance da atuação da internacionalização, de forma consistente e proeminente, entre os discentes, docentes e técnicos-administrativos.

3.2 Divergências detectadas no Planejamento Estratégico da Internacionalização

Objetivos Estratégicos Institucionais(OEI) não contemplados

No estudo foi possível detectar que alguns OEI não foram contemplados, ou que poderiam ter sido melhores apresentados nos Relatos Integrados (RI) e no PDI, como podemos citar:



organização de eventos internacionais



cotutela e diplomação simultânea



internacionalização da infraestrutura

Baixo volume de ações relativas aos Indicadores Institucionais

Indicadores Institucionais de grande relevância institucional, porém com pouco quantitativo de ações aplicadas nos RI e no PDI, como por exemplo:



Nº de eventos internacionais promovidos



Nº de revistas indexadas internacionalmente



Baixo investimento na capacitação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos

Pouco estímulo ou interesse da gestão institucional

Pouco ou tímido engajamento da gestão e da Governança Institucional para as pautas da internacionalização diretamente com a ARINTER, acarretando pouca visibilidade ou apatia dos interesses dos gestores ao estímulo da participação da comunidade acadêmica com a internacionalização.

Foi possível diagnosticar que o trabalho desenvolvido pela ARINTER e a aplicação das ações institucionais da internacionalização ainda possuem pouco conhecimento pela comunidade acadêmica e baixo engajamento da gestão.



Outro fator importante é a falta de orçamento próprio da ARINTER para executar plenamente o que foi planejado, acarretando a ausência da aplicação das muitas ações referentes ao RI e ao PDI.

4. CONCLUSÃO

É de grande relevância o papel construtivo da Internacionalização nas Instituições Públicas de Ensino Superior Federal, tanto por meio do aperfeiçoamento de habilidades dos alunos e servidores, como na troca de experiências entre instituições estrangeiras e o aprimoramento de práticas da Internacionalização do Ensino Superior.

Em decorrência das mudanças que ocorreram nas relações internacionais (entre países e instituições), foram criadas novas normativas e estruturas para a prática da internacionalização institucional. Sendo, paulatinamente, adotadas pelas Instituições de Ensino Superior e em especial, nesse estudo, também pelo IFPB.



O Planejamento Estratégico do IFPB norteia áreas estratégicas, incluindo a internacionalização, para o que é realmente funcional na prática visando atingir a missão e a visão institucional.

Mas o estudo apontou a existência de desafios nas práticas de internacionalização do IFPB a partir da ARINTER. Foi percebida a dispersão de energia em resolver demandas de curto prazo, ocasionando a não percepção da ARINTER como uma área estratégica capaz de promover a internacionalização em conjunto com a comunidade acadêmica e os servidores atrelados aos *campi*, coordenação ou direção específica.



Mesmo com planos de expandir o acesso à mobilidade acadêmica e ao intercâmbio para professores, alunos e técnicos administrativos, a falta de orçamento impossibilita muitas oportunidades práticas de Internacionalização.

Outro desafio destacado é a necessidade de adesão por parte dos gestores, atendendo às demandas institucionais do IFPB. Pois o Instituto, em sua totalidade, cresceu exponencialmente e carece de formas mais atuais e moldes mais claros, transparentes e sustentáveis de gestão.

Por fim, a Política de Internacionalização do IFPB colocou a ARINTER em um patamar mais estrategista, por necessidade de introduzir as mudanças institucionais que o contexto global impõe, como os pontos de: desenvolvimento e a busca pela transversalidade e pluralidade entre os eixos estratégicos desenvolvidos na comunidade acadêmica.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia para elaboração na forma de Relato Integrado**. Brasília, DF: TCU, 2022. Disponível em: <https://guia-prestacao-de-contas-anual.tcu.gov.br/>. Acesso em: 10 mar.2026.

CIPRIANI, Andreza; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. Internacionalização da educação superior em contextos emergentes: a produção recente em teses e dissertações no Brasil. **Interações (Campo Grande)**, v. 24, n. 2, p. 591-605, 2023. Acesso em: 10 mar.2026.

CONIF. **Fórum de Assessores de Relações Internacionais**. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/comunicacao/tag/forinter>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CONIF. **Planejamento Estratégico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/planejamento-estrategico>. Acesso em 05 fev. 2026.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. Acesso em: 10 mar.2026

HAGA, Analissa; DERGINT, Dario Eduardo Amaral; SANDU, Pablo. Aplicação do Balanced Scorecard na internacionalização do ensino superior. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 2, p. e873-e873, 2024. Acesso em: 20 mar.2026

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Diretrizes para elaboração da Política de Internacionalização das Instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil**. Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/relacoes-internacionais/assuntos/Documentos/diversos/conif-e-forinter/diretrizes-para-politica-de-internacionalizacao_forinter_2022.pdf. Acesso em: 09 fev. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **ARINTER mantém chamadas abertas para intercâmbio em instituições portuguesas**. João Pessoa, 2024a. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/noticias/2024/03/arinter-mantem-chamadas-abertas-para-intercambio-em-instituicoes-portuguesas>. Acesso em: 10 mar. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024**. Disponível em: https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb20202024.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria nº2025/2017-Reitoria, de 14 de agosto de 2017**. Do Planejamento Estratégico no âmbito do Instituto Federal da Paraíba. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/boletins-de-servico/ano2018/boletim-final-n-07.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 246 – Conselho Superior, de 18 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor. João Pessoa: IFPB, 2015d. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/estatuto-ifpb-2015>. Acesso em: 05 mar.2026.

REFERÊNCIAS

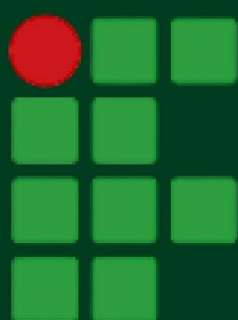
KNIGHT, Jane. Concepts, rationales and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. In: DEARDORFF, Darla K.; DE WIT, Hans; HEYL, John D.; ADAMS, Tony (org.). **The SAGE handbook of international higher education**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. p. 27–42. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n2>. Acesso em: 20 fev.2026.

KNIGHT, Jane. New rationales driving internationalization. **International higher education**, n. 34, 2004.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 3, p. 589–613, 2017. Acesso em: 15 fev.2026.

MOROSINI, Marília Costa; CORTE, Marilene Gabriel Dalla. Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. **Revista Educação em Questão**, v. 56, n. 47, p. 97–120, 2018. Acesso em: 20. fev.2026.

STALLIVIERI, Luciane. Internacionalização da Educação Superior em contextos (des) favoráveis. **Jornadas Binacionais de Educação**, v. 8, p. 1–22, 2019. Acesso em: 17 fev.2026.



**INSTITUTO
FEDERAL**
Paraíba

ANEXO A- RESPOSTA FALA.BR (DESPACHO #1065771- ARINTER/REITORIA/IFPB)

02/02/26, 10:22

- SUAP: Sistema Unificado de Administração Pública

- Visualização do Despacho #1065771



Despacho:

Considerando a limitação de espaço para anexar os arquivos, segue o link da pasta para consulta:
https://drive.google.com/drive/folders/1F0mtJat_LeY_RRBdsJZFCjoMVOOnSNmTi?usp=drive_link

Despacho assinado eletronicamente por:

- Elaine Pereira de Brito, ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO, [ARINTER-RE](#), em 29/01/2026 13:18:36.

NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

ANEXO B - RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º 14/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
REITORIA

OFÍCIO 14/2026 - ARINTER/REITORIA/IFPB

Ao SIC - Serviço de Informação ao Cidadão.

Processo: nº 23381.000499.2026-61

Referência: Relações internacionais

NUP: 23546.009487/2026-71

Assunto: Resposta à indagação sobre ações estratégicas do PDI 2020–2024

Em atenção à indagação registrada no Processo nº 23381.000499.2026-61, sob o Protocolo nº 23546.009487/2026-71, no âmbito da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, que solicita informações acerca das ações estratégicas elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020–2024 efetivamente realizadas no período, considerando os respectivos objetivos e indicadores estratégicos, informamos o que segue.

As ações estratégicas previstas no [PDI 2020–2024](#) do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), podem ser acompanhadas por meio dos Relatórios Anuais de Gestão da Instituição.

Os Relatórios Anuais de Gestão constituem os instrumentos oficiais de prestação de contas e de transparência institucional, nos quais estão detalhadas, para cada exercício, as ações desenvolvidas, os objetivos estratégicos atendidos, os indicadores de desempenho utilizados e os resultados alcançados, em conformidade com o PDI vigente à época.

Dessa forma, para fins de atendimento à presente indagação, as informações solicitadas encontram-se disponíveis para consulta pública nos Relatórios Anuais de Gestão do IFPB, acessíveis por meio do seguinte endereço eletrônico institucional:

<https://www.ifpb.edu.br/transparencia/relatorios-anuais-de-gestao>

Com o objetivo de facilitar a localização das informações, encaminhamos, em anexo, o recorte referente à área de internacionalização constante nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2020 a 2024.

• **Indicadores de internacionalização:**

O estudo que resultou no [Planejamento Estratégico Decenal do IFPB - PLANEDE 2025 \(2015-2025\)](#) foi concluído em 27 de outubro de 2016, foi selecionado entre as 5 melhores práticas exitosas de gestão na 41ª Reunião de Dirigentes das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica em 22 de novembro de 2017.

A partir de 2016, os relatórios oficiais e indicadores de desempenho do IFPB foram elaborados dentro do sistema de gestão do PLANEDE 2025 e os gestores institucionais passaram a contar com 12 instrumentos de gestão, entre os quais: Plano de Ação 5W2H; Agenda de Trabalho Integrada; Contrato de Gestão/Ata de Reunião; Indicadores-Chave de Desempenho (KPI e KRI); Priorização de Problemas com Matriz GUT; Aprendizagem em Equipe com Resolução de Problemas Prioritários com Matriz 6M e Brainstorming, entre outros instrumentos disponibilizados em base tecnológica de acesso comum aos gestores do IFPB.

Os indicadores de internacionalização utilizados pelo IFPB no Planejamento Estratégico Decenal 2016 - 2025 (PLANEDE 2025) são os seguintes:

1. PLOA Reitoria - Internacionalização (destaque da Ação 20RL)
2. Número de vagas ofertadas em Gestores Recebidos do exterior do IFPB
3. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Técnico Administrativo
4. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Professor
5. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Aluno
6. Número de Resoluções, Instruções Normativas, Notas Técnicas, Portarias específicas à Internacionalização no IFPB
7. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Técnico Administrativo
8. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Professor
9. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Aluno
10. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso EaD
11. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso Presencial
12. Número de iniciativas voltadas a atualizar os professores de línguas com novas práticas pedagógicas e metodologias - formação continuada com foco nos professores de língua estrangeira do IFPB
13. Número de eventos sobre as experiências dos alunos no exterior & práticas exitosas dos professores a partir de minicursos, cursos, seminários, trabalhos, pesquisas advindas da experiência internacional
14. Número de PPC's com adesão à matriz de referência curricular de disciplina/componente/ementas em Língua Estrangeira
15. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Pós-Graduação
16. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Graduação
17. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Técnico
18. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Recebidos do Exterior
19. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Extensão Enviados ao Exterior
20. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Enviados ao Exterior
21. Número de artigos de alunos e/ou servidores do IFPB traduzidos para língua estrangeira

22. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a técnico administrativo do IFPB
23. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a professor do IFPB
24. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a aluno do IFPB
25. Número de Vagas em Cursos de Línguas/Idiomas Estrangeiros, Cultura Internacional e Libras por chamada de Edital Interno para alunos potenciais para intercâmbio
26. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados à Comunidade Externa ao IFPB
27. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados a Alunos, Professores e Técnicos Administrativos do IFPB
28. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por SERVIDOR
29. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por ALUNO
30. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Externo
31. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Interno
32. Número de Gestores Recebidos do exterior (Benchmarking)
33. Número de Gestores do IFPB Enviados ao exterior (Shadowing)
34. Número de Técnicos Administrativos Recebidos do exterior
35. Número de Técnicos Administrativos Enviados ao exterior
36. Número de Professores Recebidos do exterior
37. Número de Professores Enviados ao exterior
38. Número de Missões de Prospecção Recebidas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
39. Número de Missões de Prospecção Enviadas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
40. Internacionalização* - Número Total de Parcerias em vigor
41. Número de renovação de parcerias/convênios celebrados no exercício entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
42. Número de novas parcerias/convênios celebrados entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
43. Número de Alunos Recebidos do Exterior;
44. Número de Alunos Enviados ao exterior;
45. Número de eventos, encontros e workshops específicos e promovidos pelo Escritório de Relações Internacionais para o Intercâmbio de Experiências de professores e estudantes que retornaram ao Brasil entre 1º de janeiro e 31 de dezembro após participação em missão institucional;

Ressaltamos que os referidos relatórios contemplam, de forma sistematizada, a execução das ações estratégicas vinculadas aos eixos institucionais, permitindo a verificação do alinhamento entre o planejamento institucional e os resultados obtidos no período.

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

(assinado eletronicamente)

Mônica Maria Montenegro de Oliveira

Coordenadora Programa de Estudante-Convênio - Modalidades PEC-G e PEC-PLE

Assessora de Relações Institucionais e Internacionais – ARINTER

E-mail: monica.oliveira@ifpb.edu.br - arinter@ifpb.edu.br

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Monica Maria Montenegro de Oliveira** ASSESSOR(A) - CD4 - ARINTER-RE, em 29/01/2026 13:04:52.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 29/01/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 826351
Verificador: 3642252677
Código de Autenticação:



Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-020

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-9706

ANEXO C- RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º 22/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
REITORIA

OFÍCIO 22/2026 - ARINTER/REITORIA/IFPB

Ao SIC - Serviço de Informação ao Cidadão.

Processo: nº 23381.000462.2026-32

Referência: Relações internacionais

NUP: 23546.007996/2026-60

Assunto: Indicadores estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais referente ao PDI (2020-2024).

Em atenção à indagação registrada no Processo nº 23381.000462.2026-32 sob o Protocolo nº 23546.007996/2026-60, no âmbito da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, que solicita informações acerca dos Indicadores estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais referente ao PDI (2020-2024), informamos o que segue.

Os Indicadores estratégicos da Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais referente ao PDI (2020-2024) são os seguintes:

PLOA Reitoria - Internacionalização (destaque da Ação 20RL)

1. Número de vagas ofertadas em Gestores Recebidos do exterior do IFPB
2. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Técnico Administrativo
3. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Professor
4. Número de Certificações oriundas de provas de proficiência aplicadas no IFPB - Aluno
5. Número de Resoluções, Instruções Normativas, Notas Técnicas, Portarias específicas à Internacionalização no IFPB
6. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Técnico Administrativo
7. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Professor
8. Número de inscritos em aplicações de testes de proficiência - Aluno
9. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso EaD
10. Número de vagas ofertadas em cursos de Língua Portuguesa e Cultura Brasileira aos parceiros estrangeiros - Curso Presencial
11. Número de iniciativas voltadas a atualizar os professores de línguas com novas práticas pedagógicas e metodologias - formação continuada com foco nos professores de língua

estrangeira do IFPB

12. Número de eventos sobre as experiências dos alunos no exterior & práticas exitosas dos professores a partir de minicursos, cursos, seminários, trabalhos, pesquisas advindas da experiência internacional
13. Número de PPC's com adesão à matriz de referência curricular de disciplina/componente/ementas em Língua Estrangeira
14. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Pós-Graduação
15. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Graduação
16. Número de vagas ofertadas em disciplinas/oficinas/minicursos em Língua Estrangeira - Curso Técnico
17. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Recebidos do Exterior
18. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Extensão Enviados ao Exterior
19. Número de Docentes Coordenadores de Projetos de Pesquisa Enviados ao Exterior
20. Número de artigos de alunos e/ou servidores do IFPB traduzidos para língua estrangeira
21. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a técnico administrativo do IFPB
22. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a professor do IFPB
23. Número de Vagas para Intercâmbio direcionadas a aluno do IFPB
24. Número de Vagas em Cursos de Línguas/Idiomas Estrangeiros, Cultura Internacional e Libras por chamada de Edital Interno para alunos potenciais para intercâmbio
25. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados à Comunidade Externa ao IFPB
26. Número de Vagas em Cursos de Idiomas Estrangeiros Ofertados a Alunos, Professores e Técnicos Administrativos do IFPB
27. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por SERVIDOR
28. Número de Relatórios em aberto/pendentes de recebimento após execução do plano de trabalho em missão internacional por ALUNO
29. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Externo
30. Número de propostas/planos de trabalhos recebidos mediante chamada de Edital Interno
31. Número de Gestores Recebidos do exterior (Benchmarking)
32. Número de Gestores do IFPB Enviados ao exterior (Shadowing)
33. Número de Técnicos Administrativos Recebidos do exterior
34. Número de Técnicos Administrativos Enviados ao exterior
35. Número de Professores Recebidos do exterior
36. Número de Professores Enviados ao exterior
37. Número de Missões de Prospecção Recebidas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
38. Número de Missões de Prospecção Enviadas (curso/evento/estágio/imersão/visita técnica/missão)
39. Internacionalização* - Número Total de Parcerias em vigor
40. Número de renovação de parcerias/convênios celebrados no exercício entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
41. Número de novas parcerias/convênios celebrados entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;
42. Número de Alunos Recebidos do Exterior;
43. Número de Alunos Enviados ao exterior;
44. Número de eventos, encontros e workshops específicos e promovidos pelo Escritório de Relações Internacionais para o Intercâmbio de Experiências de professores e estudantes que retornaram ao Brasil entre 1º de janeiro e 31 de dezembro após participação em missão institucional;

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

(assinado eletronicamente)

Mônica Maria Montenegro de Oliveira

Coordenadora Programa de Estudante-Convênio - Modalidades PEC-G e PEC-PLE

Assessora de Relações Institucionais e Internacionais – ARINTER

E-mail: monica.oliveira@ifpb.edu.br - arinter@ifpb.edu.br

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Mônica Maria Montenegro de Oliveira** ASSESSOR(A) - CD4 - ARINTER-RE, em 09/02/2026 13:35:36.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 09/02/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 832255

Verificador: 94d84b5b81

Código de Autenticação:



Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-020

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-9706

ANEXO D - RESPOSTA FALA.BR (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL-PDI)

Estatuto e no Regimento Geral do IFPB.

MACRO-A12-INTER



Aponte a câmera para
conhecer o Painel de
Informações do PDI
2020-2024 do
Macroprocesso



www.ifpb.edu.br/painel/area12

VI. INTERNACIONALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

a. Contexto Estratégico na Vigência do PDI 2020-2024

A internacionalização no IFPB é compreendida como uma estratégia de gestão composta de etapas a serem vencidas em curto, médio e longo prazos. É um processo que a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) vem desenvolvendo em conjunto com outros atores – professores, o *staff* administrativo e de apoio e os estudantes, de forma direta, como também com a comunidade externa, de forma menos expressiva - gerando a oferta de oportunidades, bens e serviços.

A ARINTER tem sensibilizado os gestores no sentido de compreender a internacionalização como um processo coletivo, que envolve todos os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns, cujas práticas, de acordo com as orientações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), da SETEC e do FORINTER/CONIF devem integrar: Mobilidade Acadêmica Presencial e Virtual e Intercâmbio Acadêmico Presencial e Virtual: de estudantes, docentes, técnicos administrativos e gestores, envolvendo todas as fases de seleção, organização do plano de trabalho, acolhida, assessoramento, acompanhamento posterior, apoio financeiro, logístico e análise dos resultados; Programas de formação: compreende a implementação de programa internacional e intercultural, pesquisas e publicações em rede, oferta de programas de formação para estrangeiros, internacionalização do processo pedagógico e de currículos, realização de cursos integrados, abertura de processos e acesso à atividades práticas em outros países e abertura de espaço para estudantes graduados; Cooperação internacional: envolve a cooperação científica para o mútuo desenvolvimento da ciência e para ajuda ao desenvolvimento; participação em eventos internacionais; acolhida de organizações, associações e comitês internacionais; formação contínua de profissionais com habilidades e visão internacional e global; investimento contínuo no corpo técnico, com vistas à internacionalização; elaboração de plano estratégico de divulgação; e inserção junto a organismos, países e instituições internacionais.

Para atender à necessidade da internacionalização, faz-se necessário dividir a sua estrutura organizacional em segmentos, a saber: Acolhimento e Hotelaria; Programas Multilaterais e Estágios; Línguas e Traduções; Convênios/Acordos e Mobilidades Bilaterais; Administrativo-Financeiro e Comunicação. Vinculada ao Gabinete do Reitor, a ARINTER é responsável pelas ações de internacionalização no âmbito do IFPB. Sua estrutura física e de pessoal deve permitir atuar na promoção da internacionalização da instituição, de seus grupos de pesquisa, bem como realizar todas as ações necessárias para a promoção de acordos internacionais, recepção de professores e pesquisadores, estudantes e delegações estrangeiras, assim como realizar a divulgação e promoção do IFPB no exterior.

Ainda, executar junto com as Pró-Reitorias programas de contrapartida aos programas nacionais e internacionais de fomento na área de pesquisa, iniciação científica e inovação, estabelecer metas quanto à formação de parcerias com grupos de pesquisa de reconhecida competência e produção qualificada na área

de interesse, atração de pesquisadores visitantes estrangeiros com produção relevante para cooperação in loco, participação de estudantes nos projetos de ensino, pesquisa e extensão, missões de trabalho, participação em programas e editais internacionais, além de outras formas de interação.

Atualmente, o IFPB conta com 164 grupos de pesquisa e alguns destes possuem interação informal com instituições no exterior. Sabe-se que a reciprocidade entre o trabalho conjunto entre pessoas e instituições deve ser fundamentada no respeito mútuo, na igualdade de ações, na responsabilidade conjunta, na solidariedade, na busca de objetivos comuns de pesquisas, fazendo uso das novas tecnologias de comunicação e da inovação tecnológica.

b. Política de Internacionalização no IFPB e Principais Marcos Normativos

O IFPB, no ano de 2014, iniciou uma reestruturação para uma política de internacionalização, denominada "Participativa, Plural e Interinstitucional", saindo da internacionalização passiva (mobilidade acadêmica discente e qualificação de servidores) para um processo de internacionalização ativa (implantação de políticas de Estado/institucionais com as políticas desenvolvidas pelo MEC-INEP-CONIF/FORINTER-CAPES-CNPq. Os marcos normativos direcionados à ARINTER, desde sua criação, se resumem à sua implementação, objetivando a consolidação das Resoluções *Ad referendum*, regulamentos e portarias.



Destaques

Resoluções aprovadas:

- ★ Resolução n.º 144 - CS, de 11 de agosto de 2017, dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor;
- ★ Resolução n.º 118/2017, dispõe sobre a Criação, Institucionalização e Implementação do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 64, de março de 2015, dispõe sobre a aprovação do Programa de Acolhimento ao Visitante Internacional – PAVI, para acolher e auxiliar visitantes internacionais em sua estada no Brasil que estão em Programas de Intercâmbio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 144, de 02 de outubro de 2015, aprova a criação, institucionalização e implementação dos Núcleos de Assuntos Internacionais (NAI) e o seu Regulamento Interno no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB);
- ★ Resolução n.º 60, de 12 de julho de 2019, Convalida a Resolução-AR Nº 23, de 12/06/2019 que dispõe sobre alteração da Resolução-CS Nº 142, de 02/10/2015 que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 18, de 24 de abril de 2018, dispõe sobre o Regulamento do Centro de

Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;

- ★ Resolução n.º 40 - CS, de 07 de agosto de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 19, de 24/04/2018 que dispõe sobre a Política de Internacionalização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 1/2020 - CONSUPER/REITORIA/IFPB, convalida a Resolução-AR n.º 20, de 24 de abril de 2018, que dispõe sobre a Política de Línguas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 24, de 07 de junho de 2018, dispõe sobre as normas para revalidação de diplomas de técnico em nível médio, expedidos por instituições estrangeiras, no âmbito do IFPB;
- ★ Resolução n.º 60 - CS, de 12 de julho de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 23, de 12/06/2019, que dispõe sobre alteração da Resolução N.º 142 - CS, de 02/10/2015, que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 10, de 12 de fevereiro de 2020, altera a Resolução-AR n.º 07, de 04/02/2020 que dispõe sobre os procedimentos para o ingresso, regularização da matrícula, dos prazos e cumprimento do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação PEC-G, no âmbito do IFPB.

Portarias:

- ★ Portaria n.º 108/2018 - Portaria para constituir a Comissão de elaboração do Regulamento do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e do Núcleo de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi e campi Avançados do Instituto Federal da Paraíba - IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.108/2017 - Portaria de elaboração da Política Linguística do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.107/2017 - Portaria para constituir Comissão de elaboração das Normas dos Exames/Provas de Proficiência do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 2.298/2017 - Comissão de Internacionalização do IFPB - Portaria da Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba;

- ★ Portaria n.º 860/2019 - Comissão responsável pela Elaboração, Revisão, Aplicação, Correção e Certificação do Exame de Proficiência em Leitura e Compreensão de Textos Acadêmicos em Língua Estrangeira (Inglês, Francês e Espanhol);
- ★ Portaria n.º 970/2019 - Comissão responsável pela reformulação de regulamento da pós-graduação Stricto Sensu do IFPB.

c. Das Melhorias e Resultados a serem Alcançados

A ARINTER vem trabalhando para obter resultados significativos a médio e longo prazos. Dentre esses avanços destacam-se: estabelecimento de novas parcerias e fortalecimento das existentes, massificação da oferta de aprendizagem de línguas entre os discentes, docentes e técnico-administrativos, buscando a fluência entre os agentes da internacionalização, elaboração e publicação de editais para imersão no exterior (alunos e servidores do IFPB), organização de eventos de reuniões/workshops/encontros para os gestores estratégicos, táticos e operacionais, consolidação das competências e atribuições da Arinter visando alinhar o ensino, a pesquisa e extensão, incentivo aos alunos a participarem de eventos internacionais, ampliação da participação do IFPB em redes e associações nacionais e internacionais de cooperação e de pesquisa, dentre outras ações.

Dos Desafios para a Internacionalização do IFPB

- I. Formação de profissionais calcada na interculturalidade;
- II. Incorporação das ações oriundas do relacionamento internacional como parte essencial da vida acadêmica com relatos positivos de aproximadamente 50 estudantes com relação à bagagem profissional, acadêmica, linguística e cultural adquirida;
- III. A consciência do papel das oportunidades de caráter internacional para a inclusão social;
- IV. Criação, por meio de resoluções de mecanismos de flexibilização curriculares capazes de substituir a lógica da equivalência pela da complementaridade e valorização do conteúdo curricular em detrimento da carga horária, além de normatização da dupla diplomação no nível da graduação;
- V. Implementação de um serviço de acolhimento e acompanhamento dos estudantes internacionais desde a candidatura até o seu retorno ao país de origem;
- VI. Formulação de estratégias de cooperação internacional independentes de ações propostas pelo governo federal e órgãos de fomentos - postura propositiva e não apenas responder a editais;
- VII. Aprofundamento do alcance internacional nas ações de extensão, notadamente em projetos e temas de grande alcance: mudanças climáticas, recursos hídricos, educação, saúde, sustentabilidade, dentre outros;
- VIII. Garantia de orçamento para as relações internacionais entre 0,5 % a 1% do orçamento até 2024;

IX. Implementação de ações de sensibilização diversas, tais como a organização anual da Semana Internacional no IFPB e de debates sobre a temática, e realizar o Encontro dos Professores de Línguas do IFPB anualmente;

X. Oferta de bolsas de monitoria para que os alunos de graduação possam atuar na ARINTER, nos NuCLI e NAI's nos diversos campi;

XI. Lançamento de programa regular de mobilidade do IFPB com bolsa integral e/ou parcial, criando as condições para que os estudantes vivenciem uma experiência acadêmica no exterior;

XII. Lançamento de edital para apoio ao estabelecimento de novas parcerias internacionais ou a outras ações em prol do aumento da cooperação internacional;

XIII. Capacitação continuada aos servidores sobre Internacionalização;

XIV. Suporte e acompanhamento às missões do reitor ao exterior e às outras demais ações de internacionalização empreendidas pela Reitoria;

XV. Desenvolvimento das atividades da ARINTER, em articulação com o ensino-pesquisa-extensão-gestão, promovendo sua interação com os diversos órgãos do IFPB;

XVI. Promoção de acordos e projetos de cooperação técnica com instituições estrangeiras;

XVII. Celebração e acompanhamento de acordos e/ou convênios ou memorandos de entendimento com instituições do exterior e organizações/agências de fomento nacional, diretamente ou com intermediação do CONIF.

d. Diretrizes Estratégicas da Área e Vinculação aos Objetivos Estratégicos Institucionais (OEI)

Os objetivos estratégicos institucionais (OEI) aos quais o tema Internacionalização (MACRO-A12-INTER) se vincula são:



- S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercampi, interinstitucionais e internacionais.
- A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados CNPQ.

e. Metas Estratégicas

Principais Desafios e Resultados Até 31/12/2024



- Ter uma equipe de trabalho adequada às necessidades do setor, como um Tradutor, um Secretário Executivo, um Técnico em TI, um Técnico em Comunicação e dois Assistentes Administrativos;
- Desenvolver parcerias com pesquisadores e

instituições internacionais;

- Oportunizar experiência de internacionalização aos estudantes;
- Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão;
- Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional;
- Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área;
- Construir editais bilíngues como forma de facilitar a seleção de estudantes e servidores estrangeiros;
- Idealizar cursos de português básico e intensivo de curto e longo prazos para alunos e servidores de instituições parceiras, na modalidade virtual;
- Provocar junto aos docentes a adesão da Internacionalização do Currículo;
- Implantar uma política de médio prazo para inserção de um percentual mínimo de disciplinas em língua inglesa;
- Promover a divulgação científica como forma de visibilidade e atratividade internacional;
- Promover a creditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação;
- Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e virtual dos servidores e acadêmicos;
- Viabilizar a aproximação institucional com as embaixadas, consulados e representações diplomáticas.

f. Ações Estratégicas



Ações

- Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
- Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Mobilidade de Servidores;
- Missões Internacionais;
- Organização de eventos internacionais;

- Participação em eventos internacionais;
- Formação e treinamento de servidores;
- Estabelecimento de acordos e convênios internacionais;
- Cotutela e diplomação simultânea;
- Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
- Intercâmbio de docentes;
- Professores visitantes estrangeiros;
- Internacionalização da produção científica;
- Internacionalização dos laboratórios de pesquisa científica;
- Criação de Programas de Pós-Graduação internacionais;
- Pós-Graduação sanduiche;
- Graduação com estágio no exterior;
- Treinamento/Capacitação em línguas estrangeiras;
- Divulgação da instituição no exterior com envio de informação material e virtual às diversas universidades estrangeiras com participação nas feiras internacionais;
- Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
- Fomento do CNPq e da CAPES, além de Fomento com Programas Internacionais (Europa Comunitária, Estados Unidos e Canadá, Cone Sul e África).

Em consonância com o planejamento institucional, todas as ações estratégicas de Internacionalização visam alcançar até 2024:

I. **Formação acadêmica:** conhecimento técnico científico que amplia vivências e contribuem para a valorização da cidadania, da ética e do respeito à diversidade.

II. **Fomento e formação:** iniciativas de cooperação internacional de seu corpo docente, discente e técnico e garantia de orçamento. Programa próprio de apoio financeiro para mobilidade internacional discente, assim como de meios de financiamento para que os servidores possam planejar ações acadêmicas voltadas à cooperação internacional: organizar e financiar meios para a internacionalização da produção acadêmica.

III. **Formação linguística:** conhecimento de diferentes idiomas e ampliação do acesso a recursos bibliográficos e a possibilidade de diálogo internacional, possibilitando o aprimoramento do saber acadêmico e a expansão do repertório cultural.

IV. Infraestrutura para a mobilidade e intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e/ou virtual: ampliar a estrutura física, de pessoal e tecnológica. Entende-se por mobilidade acadêmica, atividades a serem desenvolvidas em um ou dois semestres por alunos e servidores que se deslocam seja de forma física ou virtual para instituições em que o IFPB possui acordo de cooperação/convênio ativo; sendo o intercâmbio, atividades de curto prazo (minicurso, oficina, workshop, eventos culturais), oferecida nas modalidades online ou presencial e que não necessariamente precise de uma parceria formal entre a instituição de origem e a instituição receptora.

V. Acesso à informação sobre cursos de graduação, pós-graduação e sobre projetos de extensão para o público estrangeiro: reformular a página do IFPB para abrigar abas em inglês e espanhol e outros idiomas com as informações básicas da estrutura acadêmica e links de acesso às páginas dos programas de pós-graduação, grades curriculares e ementas dos cursos de graduação, dentre outras informações, fornecer informações em inglês sobre candidatura, funcionamento da instituição, moradia estudantil, aspectos legais (vistos, CPF) e a vida nas cidades onde estão localizados os campi do IFPB, criar uma rede de contatos, disponibilizando contatos de alunos estrangeiros que realizaram qualquer tipo de atividade acadêmica e científica no IFPB e de brasileiros que realizaram mobilidade em instituições estrangeiras para proporcionar ambiente de troca de informações e memórias.

VI. Visibilidade e reputação: aumentar a visibilidade da instituição no âmbito internacional por meio da participação de representante institucional em eventos nacionais e internacionais relevantes para a divulgação do IFPB, inserção das oportunidades e resultados do IFPB internacionalmente, produzir material de divulgação institucional impresso e em meio digital em inglês e em espanhol para as instituições conveniadas ou não e participar de redes nacionais e internacionais que contribuam para a visibilidade internacional do IFPB.

g. Espaços Dialógicos



O estabelecimento de diálogo acadêmico-científico continuado da Internacionalização, enquanto um dos Pilares do Desenvolvimento Institucional, para os próximos 05 (cinco) anos, entre as Pró Reitorias, Diretorias Sistêmicas e as Diretorias Gerais dos campi, além dos Conselhos (CEPE, CODIR, CONSUPER, etc) com a finalidade de **implementar os Temas Estratégicos almejados na internacionalização da instituição** (Política linguística; Identificação e apoio direto aos servidores produtivos e internacionalizados; Monitoramento da quantidade da produção científica; Modernização do ensino, novas tecnologias da comunicação e da informação; Estudos a distância, e-learning, blended-learning e COIL; Mobilidade; Missões de trabalhos e visitas técnicas; Interação da instituição com as empresas; ampliação das ações de acordos de cooperação internacional; acolhimento de estudantes estrangeiros na instituição; Participação em projetos e redes de pesquisas internacionais; Atendimento às demandas sociais; Novos Processos, materiais e produtos; Sustentabilidade; Instrumentos de divulgação, ensino e formação social; Gestão de organizações) e **consolidar os Desafios Fundamentais** da atual conjuntura (Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica; Inclusão Social; Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia; Modernização e Desenvolvimento

Organizacional; Gestão Ambiental/Sustentabilidade) traduz uma forma efetiva da construção do saber, oportunizando o crescimento dos docentes, técnicos e discentes frente ao mundo exterior e na busca da formação e manutenção de uma rede de trabalho que envolva o IFPB e as instituições e empresas parceiras estrangeiras.

MACRO-A17-SOC



Aponte a câmera para
conhecer o Painel de
Informações do PDI
2020-2024 do
Macroprocesso



www.ifpb.edu.br/painel/area17

VII. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE PAUTADO NA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E ACESSO À INFORMAÇÃO

a. Contexto Estratégico na Vigência do PDI 2020-2024

No contexto do relacionamento com a sociedade, pautado na Transparência Pública e Acesso à Informação, o IFPB dispõe de vários canais de atendimento ao público, dentre os quais, destacam-se o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e a Ouvidoria-Geral do IFPB, que funcionam em sala localizada no Prédio Coriolano de Medeiros (sede da Reitoria), Av. João da Mata, 256, térreo, cujo acesso à sala de atendimento é acomodado com rampas, bem como corrimões e vaga para deficientes físicos em frente ao prédio, e possuem contatos on-line por meio do [Portal da Transparência do IFPB](#).



Via de regra, a Ouvidoria-Geral do IFPB recebe a demanda (reclamação, denúncia, solicitação, etc.) no sistema e-OUV e faz uma análise preliminar desta demanda. Presentes os requisitos de admissibilidade, a mesma é formalizada (aberto processo), sendo em seguida encaminhada ao setor responsável, o qual, após analisar a questão, deverá dar uma resposta e, se for o caso, adotar a(s) providência(s) pertinente(s).

Quando a demanda não apresenta os requisitos de admissibilidade, a Ouvidoria solicita ao autor maiores esclarecimentos e informações para poder, então, dar prosseguimento ao feito. O desfecho da demanda – favorável ou não – é sempre informado no sistema e-OUV, para conhecimento do autor, que, caso não satisfeito, poderá recorrer no prazo da legislação vigente.

Reveste-se de especial importância o fato de que o SIC e a Ouvidoria-Geral do IFPB apresentam resultados estatísticos das demandas e estes dados constam, anualmente, em [Relato Integrado do IFPB ao TCU](#).

Ademais, o IFPB adota o conceito de Transparência Ativa do Governo Federal, que independentemente da motivação, solicitação do cidadão, essas informações estão disponíveis proativa e constantemente para o livre acesso, a partir das quais o cidadão pode acessar facilmente as informações institucionais mais relevantes. É oportuno ressaltar a iniciativa integrada ao Portal Institucional do IFPB, lançado em 2016, tendo como destaque o [Portal da Transparência do IFPB](#), reunindo diversos dados e adequando-se à Lei de Acesso à Informação. Destaca-se, ainda, a publicação do Plano de Dados Abertos - PDA do IFPB, disponível no [Portal de Dados Abertos do IFPB](#), visando garantir o princípio da publicidade, ampliando

Cópia de documento digital impresso por FRANCISCO SOUSA (1929667) em 10/02/2026 08:53.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Reitoria
	Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, CEP 58015-020, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0001-75 - Telefone: (83) 3612.9701

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

PDI

Assunto:	PDI
Assinado por:	Elaine Brito
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Elaine Pereira de Brito, ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO**, em 09/02/2026 13:34:04.

Este documento foi armazenado no SUAP em 09/02/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1759576

Código de Autenticação: 857f7420c6



ANEXO E- RESPOSTA FALA.BR (OFÍCIO N.º21/2026-ARINTER/REITORIA/IFPB)

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
REITORIA

OFÍCIO 21/2026 - ARINTER/REITORIA/IFPB

Ao SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

Processo: nº 23381.000465.2026-76

Referência: Relações Internacionais

NUP: 23546.008000/2026-33

Assunto: Objetivos Estratégicos da ARINTER referentes ao PDI (2020–2024)

Em atenção à solicitação registrada no Processo nº 23381.000465.2026-76, sob o Protocolo nº 23546.008000/2026-33, no âmbito da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, que versa sobre os Objetivos Estratégicos da Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020–2024), informamos o que segue.

As Diretrizes Estratégicas da área de Relações Internacionais, vinculadas aos Objetivos Estratégicos Institucionais (OEI) relacionados ao tema Internacionalização, são:

- S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercâmbios, interinstitucionais e internacionais.
- A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados CNPQ.

Ressaltamos que os Objetivos Estratégicos da ARINTER referentes ao PDI (2020–2024) encontram-se disponíveis no endereço eletrônico institucional:

<https://www.ifpb.edu.br/transparencia/pdi>

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Atenciosamente,

(assinado eletronicamente)

Mônica Maria Montenegro de Oliveira

Coordenadora Programa de Estudante-Convênio - Modalidades PEC-G e PEC-PLE

Assessora de Relações Institucionais e Internacionais – ARINTER

E-mail: monica.oliveira@ifpb.edu.br - arinter@ifpb.edu.br

Documento assinado eletronicamente por:

■ **Monica Maria Montenegro de Oliveira** ASSESSOR(A) - CD4 - ARINTER-RE, em 09/02/2026 13:34:33.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 09/02/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 832275
Verificador: 5dbc08bfa3
Código de Autenticação:



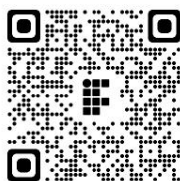
Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-020
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-9706

ANEXO F- RESPOSTA FALA.BR (ANEXO-PDI)

Estatuto e no Regimento Geral do IFPB.

MACRO-A12-INTER

VI. INTERNACIONALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO



Aponte a câmera para
conhecer o Painel de
Informações do PDI
2020-2024 do
Macroprocesso

www.ifpb.edu.br/painel/area12

a. Contexto Estratégico na Vigência do PDI 2020-2024

A internacionalização no IFPB é compreendida como uma estratégia de gestão composta de etapas a serem vencidas em curto, médio e longo prazos. É um processo que a Assessoria de Relações Internacionais (ARINTER) vem desenvolvendo em conjunto com outros atores – professores, o *staff* administrativo e de apoio e os estudantes, de forma direta, como também com a comunidade externa, de forma menos expressiva - gerando a oferta de oportunidades, bens e serviços.

A ARINTER tem sensibilizado os gestores no sentido de compreender a internacionalização como um processo coletivo, que envolve todos os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns, cujas práticas, de acordo com as orientações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), da SETEC e do FORINTER/CONIF devem integrar: Mobilidade Acadêmica Presencial e Virtual e Intercâmbio Acadêmico Presencial e Virtual: de estudantes, docentes, técnicos administrativos e gestores, envolvendo todas as fases de seleção, organização do plano de trabalho, acolhida, assessoramento, acompanhamento posterior, apoio financeiro, logístico e análise dos resultados; Programas de formação: compreende a implementação de programa internacional e intercultural, pesquisas e publicações em rede, oferta de programas de formação para estrangeiros, internacionalização do processo pedagógico e de currículos, realização de cursos integrados, abertura de processos e acesso à atividades práticas em outros países e abertura de espaço para estudantes graduados; Cooperação internacional: envolve a cooperação científica para o mútuo desenvolvimento da ciência e para ajuda ao desenvolvimento; participação em eventos internacionais; acolhida de organizações, associações e comitativas internacionais; formação contínua de profissionais com habilidades e visão internacional e global; investimento contínuo no corpo técnico, com vistas à internacionalização; elaboração de plano estratégico de divulgação; e inserção junto a organismos, países e instituições internacionais.

Para atender à necessidade da internacionalização, faz-se necessário dividir a sua estrutura organizacional em segmentos, a saber: Acolhimento e Hotelaria; Programas Multilaterais e Estágios; Línguas e Traduções; Convênios/Acordos e Mobilidades Bilaterais; Administrativo-Financeiro e Comunicação. Vinculada ao Gabinete do Reitor, a ARINTER é responsável pelas ações de internacionalização no âmbito do IFPB. Sua estrutura física e de pessoal deve permitir atuar na promoção da internacionalização da instituição, de seus grupos de pesquisa, bem como realizar todas as ações necessárias para a promoção de acordos internacionais, recepção de professores e pesquisadores, estudantes e delegações estrangeiras, assim como realizar a divulgação e promoção do IFPB no exterior.

Ainda, executar junto com as Pró-Reitorias programas de contrapartida aos programas nacionais e internacionais de fomento na área de pesquisa, iniciação científica e inovação, estabelecer metas quanto à formação de parcerias com grupos de pesquisa de reconhecida competência e produção qualificada na área

de interesse, atração de pesquisadores visitantes estrangeiros com produção relevante para cooperação in loco, participação de estudantes nos projetos de ensino, pesquisa e extensão, missões de trabalho, participação em programas e editais internacionais, além de outras formas de interação.

Atualmente, o IFPB conta com 164 grupos de pesquisa e alguns destes possuem interação informal com instituições no exterior. Sabe-se que a reciprocidade entre o trabalho conjunto entre pessoas e instituições deve ser fundamentada no respeito mútuo, na igualdade de ações, na responsabilidade conjunta, na solidariedade, na busca de objetivos comuns de pesquisas, fazendo uso das novas tecnologias de comunicação e da inovação tecnológica.

b. Política de Internacionalização no IFPB e Principais Marcos Normativos

O IFPB, no ano de 2014, iniciou uma reestruturação para uma política de internacionalização, denominada "Participativa, Plural e Interinstitucional", saindo da internacionalização passiva (mobilidade acadêmica discente e qualificação de servidores) para um processo de internacionalização ativa (implantação de políticas de Estado/institucionais com as políticas desenvolvidas pelo MEC-INEP-CONIF/FORINTER-CAPES-CNPq. Os marcos normativos direcionados à ARINTER, desde sua criação, se resumem à sua implementação, objetivando a consolidação das Resoluções *Ad referendum*, regulamentos e portarias.



Destakes

Resoluções aprovadas:

- ★ Resolução n.º 144 - CS, de 11 de agosto de 2017, dispõe sobre o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor;
- ★ Resolução n.º 118/2017, dispõe sobre a Criação, Institucionalização e Implementação do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 64, de março de 2015, dispõe sobre a aprovação do Programa de Acolhimento ao Visitante Internacional – PAVI, para acolher e auxiliar visitantes internacionais em sua estada no Brasil que estão em Programas de Intercâmbio no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 144, de 02 de outubro de 2015, aprova a criação, institucionalização e implementação dos Núcleos de Assuntos Internacionais (NAI) e o seu Regulamento Interno no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB);
- ★ Resolução n.º 60, de 12 de julho de 2019, Convalida a Resolução-AR Nº 23, de 12/06/2019 que dispõe sobre alteração da Resolução-CS Nº 142, de 02/10/2015 que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 18, de 24 de abril de 2018, dispõe sobre o Regulamento do Centro de

Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e dos Núcleos de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;

- ★ Resolução n.º 40 - CS, de 07 de agosto de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 19, de 24/04/2018 que dispõe sobre a Política de Internacionalização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução n.º 1/2020 - CONSUPER/REITORIA/IFPB, convalida a Resolução-AR n.º 20, de 24 de abril de 2018, que dispõe sobre a Política de Línguas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 24, de 07 de junho de 2018, dispõe sobre as normas para revalidação de diplomas de técnico em nível médio, expedidos por instituições estrangeiras, no âmbito do IFPB;
- ★ Resolução n.º 60 - CS, de 12 de julho de 2019, convalida a Resolução-AR n.º 23, de 12/06/2019, que dispõe sobre alteração da Resolução N.º 142 - CS, de 02/10/2015, que dispõe sobre as normas, critérios e procedimentos para a mobilidade acadêmica nacional e internacional de estudantes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- ★ Resolução AD REFERENDUM n.º 10, de 12 de fevereiro de 2020, altera a Resolução-AR n.º 07, de 04/02/2020 que dispõe sobre os procedimentos para o ingresso, regularização da matrícula, dos prazos e cumprimento do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação PEC-G, no âmbito do IFPB.

Portarias:

- ★ Portaria n.º 108/2018 - Portaria para constituir a Comissão de elaboração do Regulamento do Centro de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos na Reitoria e do Núcleo de Línguas, Cultura e Estudos Linguísticos nos campi e campi Avançados do Instituto Federal da Paraíba - IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.108/2017 - Portaria de elaboração da Política Linguística do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 3.107/2017 - Portaria para constituir Comissão de elaboração das Normas dos Exames/Provas de Proficiência do Instituto Federal da Paraíba – IFPB;
- ★ Portaria n.º 2.298/2017 - Comissão de Internacionalização do IFPB - Portaria da Política de Internacionalização do Instituto Federal da Paraíba;

- ★ Portaria n.º 860/2019 - Comissão responsável pela Elaboração, Revisão, Aplicação, Correção e Certificação do Exame de Proficiência em Leitura e Compreensão de Textos Acadêmicos em Língua Estrangeira (Inglês, Francês e Espanhol);
- ★ Portaria n.º 970/2019 - Comissão responsável pela reformulação de regulamento da pós-graduação Stricto Sensu do IFPB.

c. Das Melhorias e Resultados a serem Alcançados

A ARINTER vem trabalhando para obter resultados significativos a médio e longo prazos. Dentre esses avanços destacam-se: estabelecimento de novas parcerias e fortalecimento das existentes, massificação da oferta de aprendizagem de línguas entre os discentes, docentes e técnico-administrativos, buscando a fluência entre os agentes da internacionalização, elaboração e publicação de editais para imersão no exterior (alunos e servidores do IFPB), organização de eventos de reuniões/workshops/encontros para os gestores estratégicos, táticos e operacionais, consolidação das competências e atribuições da Arinter visando alinhar o ensino, a pesquisa e extensão, incentivo aos alunos a participarem de eventos internacionais, ampliação da participação do IFPB em redes e associações nacionais e internacionais de cooperação e de pesquisa, dentre outras ações.

Dos Desafios para a Internacionalização do IFPB

- I. Formação de profissionais calcada na interculturalidade;
- II. Incorporação das ações oriundas do relacionamento internacional como parte essencial da vida acadêmica com relatos positivos de aproximadamente 50 estudantes com relação à bagagem profissional, acadêmica, linguística e cultural adquirida;
- III. A consciência do papel das oportunidades de caráter internacional para a inclusão social;
- IV. Criação, por meio de resoluções de mecanismos de flexibilização curriculares capazes de substituir a lógica da equivalência pela da complementaridade e valorização do conteúdo curricular em detrimento da carga horária, além de normatização da dupla diplomação no nível da graduação;
- V. Implementação de um serviço de acolhimento e acompanhamento dos estudantes internacionais desde a candidatura até o seu retorno ao país de origem;
- VI. Formulação de estratégias de cooperação internacional independentes de ações propostas pelo governo federal e órgãos de fomentos - postura propositiva e não apenas responder a editais;
- VII. Aprofundamento do alcance internacional nas ações de extensão, notadamente em projetos e temas de grande alcance: mudanças climáticas, recursos hídricos, educação, saúde, sustentabilidade, dentre outros;
- VIII. Garantia de orçamento para as relações internacionais entre 0,5 % a 1% do orçamento até 2024;

IX. Implementação de ações de sensibilização diversas, tais como a organização anual da Semana Internacional no IFPB e de debates sobre a temática, e realizar o Encontro dos Professores de Línguas do IFPB anualmente;

X. Oferta de bolsas de monitoria para que os alunos de graduação possam atuar na ARINTER, nos NuCLI e NAI's nos diversos campi;

XI. Lançamento de programa regular de mobilidade do IFPB com bolsa integral e/ou parcial, criando as condições para que os estudantes vivenciem uma experiência acadêmica no exterior;

XII. Lançamento de edital para apoio ao estabelecimento de novas parcerias internacionais ou a outras ações em prol do aumento da cooperação internacional;

XIII. Capacitação continuada aos servidores sobre Internacionalização;

XIV. Suporte e acompanhamento às missões do reitor ao exterior e às outras demais ações de internacionalização empreendidas pela Reitoria;

XV. Desenvolvimento das atividades da ARINTER, em articulação com o ensino-pesquisa-extensão-gestão, promovendo sua interação com os diversos órgãos do IFPB;

XVI. Promoção de acordos e projetos de cooperação técnica com instituições estrangeiras;

XVII. Celebração e acompanhamento de acordos e/ou convênios ou memorandos de entendimento com instituições do exterior e organizações/agências de fomento nacional, diretamente ou com intermediação do CONIF.

d. Diretrizes Estratégicas da Área e Vinculação aos Objetivos Estratégicos Institucionais (OEI)

Os objetivos estratégicos institucionais (OEI) aos quais o tema Internacionalização (MACRO-A12-INTER) se vincula são:



- S04 Estimular o desenvolvimento de atividades interdisciplinares, intercampi, interinstitucionais e internacionais.
- A02 Consolidar programas, projetos e ações institucionais que visem a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação do IFPB, estimulando, sobretudo, a atuação em rede e o fortalecimento dos grupos de pesquisa certificados CNPQ.

e. Metas Estratégicas

Principais Desafios e Resultados Até 31/12/2024



- Ter uma equipe de trabalho adequada às necessidades do setor, como um Tradutor, um Secretário Executivo, um Técnico em TI, um Técnico em Comunicação e dois Assistentes Administrativos;
- Desenvolver parcerias com pesquisadores e

instituições internacionais;

- Oportunizar experiência de internacionalização aos estudantes;
- Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão;
- Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional;
- Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área;
- Construir editais bilíngues como forma de facilitar a seleção de estudantes e servidores estrangeiros;
- Idealizar cursos de português básico e intensivo de curto e longo prazos para alunos e servidores de instituições parceiras, na modalidade virtual;
- Provocar junto aos docentes a adesão da Internacionalização do Currículo;
- Implantar uma política de médio prazo para inserção de um percentual mínimo de disciplinas em língua inglesa;
- Promover a divulgação científica como forma de visibilidade e atratividade internacional;
- Promover a creditação de disciplinas e fomentar a dupla diplomação;
- Fortalecer os convênios estratégicos como forma de ampliar a mobilidade e o intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e virtual dos servidores e acadêmicos;
- Viabilizar a aproximação institucional com as embaixadas, consulados e representações diplomáticas.

f. Ações Estratégicas



Ações

- Mobilidade/Intercâmbio nacional e internacional presencial e/ou virtual;
- Flexibilização dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Mobilidade de Servidores;
- Missões Internacionais;
- Organização de eventos internacionais;

- Participação em eventos internacionais;
- Formação e treinamento de servidores;
- Estabelecimento de acordos e convênios internacionais;
- Cotutela e diplomação simultânea;
- Participação de estudantes de iniciação científica em ações internacionais;
- Intercâmbio de docentes;
- Professores visitantes estrangeiros;
- Internacionalização da produção científica;
- Internacionalização dos laboratórios de pesquisa científica;
- Criação de Programas de Pós-Graduação internacionais;
- Pós-Graduação sanduiche;
- Graduação com estágio no exterior;
- Treinamento/Capacitação em línguas estrangeiras;
- Divulgação da instituição no exterior com envio de informação material e virtual às diversas universidades estrangeiras com participação nas feiras internacionais;
- Internacionalização da infraestrutura (placas de sinalização e produção de conteúdo em língua estrangeira até a adaptação dos serviços);
- Fomento do CNPq e da CAPES, além de Fomento com Programas Internacionais (Europa Comunitária, Estados Unidos e Canadá, Cone Sul e África).

Em consonância com o planejamento institucional, todas as ações estratégicas de Internacionalização visam alcançar até 2024:

I. **Formação acadêmica:** conhecimento técnico científico que amplia vivências e contribuem para a valorização da cidadania, da ética e do respeito à diversidade.

II. **Fomento e formação:** iniciativas de cooperação internacional de seu corpo docente, discente e técnico e garantia de orçamento. Programa próprio de apoio financeiro para mobilidade internacional discente, assim como de meios de financiamento para que os servidores possam planejar ações acadêmicas voltadas à cooperação internacional: organizar e financiar meios para a internacionalização da produção acadêmica.

III. **Formação linguística:** conhecimento de diferentes idiomas e ampliação do acesso a recursos bibliográficos e a possibilidade de diálogo internacional, possibilitando o aprimoramento do saber acadêmico e a expansão do repertório cultural.

IV. Infraestrutura para a mobilidade e intercâmbio acadêmico nacional e internacional na modalidade presencial e/ou virtual: ampliar a estrutura física, de pessoal e tecnológica. Entende-se por mobilidade acadêmica, atividades a serem desenvolvidas em um ou dois semestres por alunos e servidores que se deslocam seja de forma física ou virtual para instituições em que o IFPB possui acordo de cooperação/convênio ativo; sendo o intercâmbio, atividades de curto prazo (minicurso, oficina, workshop, eventos culturais), oferecida nas modalidades online ou presencial e que não necessariamente precise de uma parceria formal entre a instituição de origem e a instituição receptora.

V. Acesso à informação sobre cursos de graduação, pós-graduação e sobre projetos de extensão para o público estrangeiro: reformular a página do IFPB para abrigar abas em inglês e espanhol e outros idiomas com as informações básicas da estrutura acadêmica e links de acesso às páginas dos programas de pós-graduação, grades curriculares e ementas dos cursos de graduação, dentre outras informações, fornecer informações em inglês sobre candidatura, funcionamento da instituição, moradia estudantil, aspectos legais (vistos, CPF) e a vida nas cidades onde estão localizados os campi do IFPB, criar uma rede de contatos, disponibilizando contatos de alunos estrangeiros que realizaram qualquer tipo de atividade acadêmica e científica no IFPB e de brasileiros que realizaram mobilidade em instituições estrangeiras para proporcionar ambiente de troca de informações e memórias.

VI. Visibilidade e reputação: aumentar a visibilidade da instituição no âmbito internacional por meio da participação de representante institucional em eventos nacionais e internacionais relevantes para a divulgação do IFPB, inserção das oportunidades e resultados do IFPB internacionalmente, produzir material de divulgação institucional impresso e em meio digital em inglês e em espanhol para as instituições conveniadas ou não e participar de redes nacionais e internacionais que contribuam para a visibilidade internacional do IFPB.

g. Espaços Dialógicos



O estabelecimento de diálogo acadêmico-científico continuado da Internacionalização, enquanto um dos Pilares do Desenvolvimento Institucional, para os próximos 05 (cinco) anos, entre as Pró Reitorias, Diretorias Sistêmicas e as Diretorias Gerais dos campi, além dos Conselhos (CEPE, CODIR, CONSUPER, etc) com a finalidade de **implementar os Temas Estratégicos almejados na internacionalização da instituição** (Política linguística; Identificação e apoio direto aos servidores produtivos e internacionalizados; Monitoramento da quantidade da produção científica; Modernização do ensino, novas tecnologias da comunicação e da informação; Estudos a distância, e-learning, blended-learning e COIL; Mobilidade; Missões de trabalhos e visitas técnicas; Interação da instituição com as empresas; ampliação das ações de acordos de cooperação internacional; acolhimento de estudantes estrangeiros na instituição; Participação em projetos e redes de pesquisas internacionais; Atendimento às demandas sociais; Novos Processos, materiais e produtos; Sustentabilidade; Instrumentos de divulgação, ensino e formação social; Gestão de organizações) e **consolidar os Desafios Fundamentais** da atual conjuntura (Educação Inovadora e Transformadora com Excelência Acadêmica; Inclusão Social; Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia; Modernização e Desenvolvimento

Organizacional; Gestão Ambiental/Sustentabilidade) traduz uma forma efetiva da construção do saber, oportunizando o crescimento dos docentes, técnicos e discentes frente ao mundo exterior e na busca da formação e manutenção de uma rede de trabalho que envolva o IFPB e as instituições e empresas parceiras estrangeiras.

MACRO-A17-SOC



Aponte a câmera para
conhecer o Painel de
Informações do PDI
2020-2024 do
Macroprocesso



www.ifpb.edu.br/painel/area17

VII. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE PAUTADO NA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E ACESSO À INFORMAÇÃO

a. Contexto Estratégico na Vigência do PDI 2020-2024

No contexto do relacionamento com a sociedade, pautado na Transparência Pública e Acesso à Informação, o IFPB dispõe de vários canais de atendimento ao público, dentre os quais, destacam-se o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) e a Ouvidoria-Geral do IFPB, que funcionam em sala localizada no Prédio Coriolano de Medeiros (sede da Reitoria), Av. João da Mata, 256, térreo, cujo acesso à sala de atendimento é acomodado com rampas, bem como corrimões e vaga para deficientes físicos em frente ao prédio, e possuem contatos on-line por meio do [Portal da Transparência do IFPB](#).



Via de regra, a Ouvidoria-Geral do IFPB recebe a demanda (reclamação, denúncia, solicitação, etc.) no sistema e-OUV e faz uma análise preliminar desta demanda. Presentes os requisitos de admissibilidade, a mesma é formalizada (aberto processo), sendo em seguida encaminhada ao setor responsável, o qual, após analisar a questão, deverá dar uma resposta e, se for o caso, adotar a(s) providência(s) pertinente(s).

Quando a demanda não apresenta os requisitos de admissibilidade, a Ouvidoria solicita ao autor maiores esclarecimentos e informações para poder, então, dar prosseguimento ao feito. O desfecho da demanda – favorável ou não – é sempre informado no sistema e-OUV, para conhecimento do autor, que, caso não satisfeito, poderá recorrer no prazo da legislação vigente.

Reveste-se de especial importância o fato de que o SIC e a Ouvidoria-Geral do IFPB apresentam resultados estatísticos das demandas e estes dados constam, anualmente, em [Relato Integrado do IFPB ao TCU](#).

Ademais, o IFPB adota o conceito de Transparência Ativa do Governo Federal, que independentemente da motivação, solicitação do cidadão, essas informações estão disponíveis proativa e constantemente para o livre acesso, a partir das quais o cidadão pode acessar facilmente as informações institucionais mais relevantes. É oportuno ressaltar a iniciativa integrada ao Portal Institucional do IFPB, lançado em 2016, tendo como destaque o [Portal da Transparência do IFPB](#), reunindo diversos dados e adequando-se à Lei de Acesso à Informação. Destaca-se, ainda, a publicação do Plano de Dados Abertos - PDA do IFPB, disponível no [Portal de Dados Abertos do IFPB](#), visando garantir o princípio da publicidade, ampliando

Cópia de documento digital impresso por FRANCISCO SOUSA (1929667) em 10/02/2026 08:20.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Reitoria
	Av. João da Mata, 256, Jaguaribe, CEP 58015-020, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0001-75 - Telefone: (83) 3612.9701

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

PDI

Assunto:	PDI
Assinado por:	Elaine Brito
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:
▪ Elaine Pereira de Brito, ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO, em 09/02/2026 13:34:04.

Este documento foi armazenado no SUAP em 09/02/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:
Código Verificador: 1759575
Código de Autenticação: 857f7420c6



