



**Universidade de Brasília**

**Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília  
2025-2030**

*Inovação, justiça socioambiental, equidade e transformação digital em um mundo conectado*

Brasília-DF, outubro de 2025

## **EXPEDIENTE**

Reitora Rozana Reigota Naves

Vice-Reitor Márcio Muniz de Farias

Decano de Administração Jeremias Pereira da Silva Arraes

Decana de Assuntos Comunitários Camila Alves Arede

Decano de Ensino de Graduação Tiago Araújo Coelho de Souza

Decana de Extensão Janaína Soares de Oliveira Alves

Decano de Gestão de Pessoas Peterson Góes Silva

Decana de Pesquisa e Inovação Renata Aquino da Silva

Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional Doriane Daroit

Decano de Pós-Graduação Roberto Goulart Menezes

Secretário de Assuntos Internacionais (INT) Gladston Luiz da Silva

## **REDAÇÃO**

Professor Márcio Muniz de Farias

Professor Roberto Goulart Menezes

Professor Renata Aquino da Silva

Professor Gladston Luiz da Silva

Professor Alexandre Ricardo Soares Romariz

Professor Fabrício Monteiro Neves

Professor Jerome Depeyrot

Revisão

Projeto gráfico e diagramação

## **LISTA DE SIGLAS**

**AUGM - Associação de Universidades Grupo Montevideo**

**BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul**

**CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**

**CDT - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico**

**Celpe-Bras - Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros**

**CIP - Centro de Apoio a Programas Internacionais e de Intercâmbio**

**CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**

**COIL - Collaborative Online International Learning (Aprendizagem Internacional Colaborativa Online)**

**DF - Distrito Federal**

**INCT - Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia**

**INT - Secretaria de Assuntos Internacionais**

**IL - Instituto de Letras**

**LET - Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução**

**NEPPE - Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros**

**NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica**

**OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**

**ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

**ONU - Organização das Nações Unidas**

**PBSL - Português do Brasil como Segunda Língua**

**PCTec - Parque Científico e Tecnológico**

**PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional**

**PEC-G - Programa Estudante Convênio de Graduação**

**PEC-PG - Programa Estudante Convênio de Pós-Graduação**

**PPPI - Projeto Político Pedagógico Institucional**

**QS - Quacquarelli Symonds (sistema de classificação de universidades)**

**SIGAA - Sistema Integrado de Gestão Acadêmica**

**SNPG - Sistema Nacional de Pós-Graduação**

**THE - Times Higher Education**

**UnB - Universidade de Brasília**

**UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**

## INTRODUÇÃO

A Universidade de Brasília foi fundada em 1962 como parte do projeto modernizador da nova capital brasileira. Idealizada principalmente por Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, ela nasceu com a missão de ser uma instituição inovadora, capaz de repensar a educação superior no Brasil e de se conectar profundamente às necessidades sociais do país. Esse espírito pioneiro permanece até hoje como um dos maiores ativos da universidade para enfrentar os desafios contemporâneos, especialmente no processo de internacionalização.

A trajetória institucional da UnB ao longo de mais de seis décadas reflete os próprios movimentos da sociedade brasileira, dos anos desenvolvimentistas do governo JK, passando pela luta contra a ditadura civil-militar e a redemocratização, até chegar aos desafios contemporâneos da globalização e da economia do conhecimento. Essa experiência histórica conferiu à instituição uma capacidade singular de adaptação e renovação, mantendo sua vocação original de centro de excelência acadêmica comprometido com as transformações sociais e o desenvolvimento nacional.

Hoje a UnB é uma das principais universidades brasileiras, ocupando atualmente a 26ª posição entre as melhores universidades da América Latina e Caribe, segundo o *QS World Rankings*. Essa posição destacada no cenário regional reflete não apenas a qualidade de sua produção acadêmica, mas também sua crescente inserção em redes internacionais de conhecimento e colaboração científica.

A estrutura acadêmica atual da Universidade de Brasília está organizada em quatro *campi*: Darcy Ribeiro (Asa Norte), Planaltina, Gama e Ceilândia. Na graduação, a instituição conta com 39.460 estudantes distribuídos em 157 cursos, configurando-se como uma das mais diversificadas ofertas formativas do país. Na pós-graduação, mantém 101 programas, dos quais 79 são acadêmicos, 11 profissionais e 11 em redes colaborativas. Na avaliação quadrienal da CAPES referente ao período 2017-2020, sete programas de pós-graduação receberam conceito máximo 7; nove, conceito 6; trinta e cinco, conceito 5; vinte e oito, conceito 4; e nove programas obtiveram conceito 3.

Em 2025, a pós-graduação registrou 9.448 discentes matriculados, distribuídos entre 4.134 no doutorado, 3.888 no mestrado acadêmico e 1.426 no mestrado profissional. Segundo dados da CAPES, o Distrito Federal (DF) titula 23,9 doutores a cada 100 mil habitantes, superando a média da OCDE, que é de 21,9. E a UnB é decisiva para esse desempenho do DF. O corpo docente permanente é constituído por 2.635 professores

altamente qualificados, com formação predominantemente internacional, acompanhados por 3.048 técnicos-administrativos. Entre esses profissionais, 1.539 possuem especialização, 694 têm mestrado e 181 são doutores.

Essa estrutura acadêmica posiciona a UnB como uma das principais produtoras de conhecimento científico e formadoras de pesquisadores do país, estando presente em 41 das 50 áreas de conhecimento da CAPES. Particularmente significativo é o fato de que os pesquisadores bolsistas de produtividade do CNPq correspondem a cerca de 20% do corpo docente efetivo, indicador que revela a alta qualificação dos pesquisadores da UnB e seu potencial para atuação no circuito global do conhecimento. A produção científica institucional no período 2017-2024 alcançou 23.927 publicações em periódicos qualificados nacionais e internacionais. Isso demonstra não apenas quantidade, mas qualidade internacional da produção científica.

A excelência científica da UnB manifesta-se também em lideranças individuais: a instituição possui diversos pesquisadores e pesquisadoras entre os mais citados mundialmente, evidenciando que a universidade não apenas participa, mas protagoniza determinadas áreas do conhecimento em escala global - são 40 pesquisadores entre os 2% mais influentes do mundo, segundo dados recentes publicados pela *Stanford University* e *Elsevier*. Essa excelência científica internacional constitui base sólida para expansão e aprofundamento das atividades de internacionalização.

A instituição já consolidou uma base significativa de diversidade internacional, contando com mais de 500 estudantes internacionais oriundos de mais de 70 países, com predominância de estudantes da América do Sul e da África. Essa composição reflete tanto as prioridades da política externa brasileira quanto a capacidade de atração da universidade em regiões estratégicas para a cooperação Sul-Sul.

A inserção da UnB nas redes globais de produção de conhecimento manifesta-se por meio de indicadores consolidados de colaboração científica internacional. Durante o período 2012-2016, a universidade realizou colaborações com 2.117 instituições internacionais, resultando em centenas de publicações científicas em coautoria. Esta amplitude de parcerias demonstra a capacidade institucional de estabelecer e manter cooperações acadêmicas em escala global, transcendendo fronteiras geográficas e disciplinares.

Os indicadores acima, em conjunto, evidenciam que a UnB possui as condições institucionais necessárias para avançar significativamente em seu processo de internacionalização, combinando excelência acadêmica consolidada, infraestrutura

adequada, capital humano qualificado e experiência acumulada em cooperação internacional. O desafio consiste em articular estrategicamente os seus ativos, para ampliar e aprofundar a inserção global da instituição, conforme delineado nos objetivos e ações deste Plano de Internacionalização.

### **Contexto global da internacionalização**

A internacionalização da educação superior encontra-se em um momento de profunda transformação, impulsionada por mudanças estruturais, tecnológicas, econômicas e políticas que reconfiguram as formas de cooperação acadêmica, produção do conhecimento e intercâmbio cultural. O Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília para o período 2025-2030 emerge da compreensão de que a instituição deve responder de modo estratégico e inovador aos desafios e oportunidades do contexto global contemporâneo. Nesse panorama, a universidade se posiciona como agente ativo e protagonista das transformações na educação superior em escala mundial.

As transformações advindas da pandemia de Covid-19 representaram um marco divisor de águas para a internacionalização universitária, funcionando simultaneamente como catalisador de processos já em curso e como disruptor que forçou adaptações emergenciais que se consolidaram como novos paradigmas. O processo de internacionalização sofreu modificações profundas em seu *modus operandi*, aceleradas pelo uso massivo de plataformas *online*, por contextos mundiais adversos que reduziram drasticamente a mobilidade estudantil presencial.

Esses novos paradigmas não representam apenas adaptação temporária ou paliativa a circunstâncias excepcionais, mas sim evolução estrutural irreversível que combina de forma sinérgica modalidades presenciais e virtuais de cooperação internacional. A falsa dicotomia entre presencial e virtual foi superada pela abordagem híbrida, que reconhece as potencialidades e limitações de cada modalidade, construindo modelos mais flexíveis, inclusivos e sustentáveis de internacionalização. A cooperação internacional na educação superior consolidou-se como prática que deve ser baseada na solidariedade, no respeito mútuo, na promoção de valores humanísticos e no diálogo intercultural, princípios que ganham relevância ainda maior em contexto de desafios globais compartilhados, tais como pandemias, mudanças climáticas, desigualdades crescentes e ameaças à democracia.

A mobilidade acadêmica, embora continue sendo uma das formas mais valorizadas e de maior visibilidade da internacionalização, expandiu-se para incluir modelos híbridos que integram experiências físicas e virtuais, criando um conceito ampliado de mobilidade que transcende o deslocamento geográfico. Essa transformação tem permitido maior democratização do acesso às oportunidades internacionais, reduzindo barreiras geográficas que sempre limitaram estudantes de regiões distantes dos grandes centros, barreiras econômicas que excluíam estudantes de baixa renda impedidos de custear deslocamentos e permanências prolongadas no exterior, e barreiras institucionais relacionadas a processos burocráticos complexos de obtenção de vistos e documentação. Programas de mobilidade virtual, cursos *online* de curta duração, aprendizagem internacional colaborativa *online* (*collaborative online international learning – COIL*) e certificações digitais internacionais emergiram como complementos essenciais à mobilidade tradicional, ampliando quantitativa e qualitativamente o alcance da internacionalização.

### **Forças convergentes**

O cenário global da educação superior e da internacionalização da ciência está sendo moldado por mudanças nas políticas nacionais de internacionalização, exemplificadas pelo Programa CAPES-Global.edu e pela transformações da ordem mundial, com fortalecimento do Sul Global, em que se destacam três forças convergentes, as quais redefinem possibilidades, desafios e prioridades institucionais: a inovação como força motriz em todas as áreas, para a redução das desigualdades sociais; a sustentabilidade ambiental como imperativo global; a inteligência artificial e a transformação digital.

A integração da inteligência artificial nos processos educacionais e de pesquisa oferece oportunidades inéditas para a cooperação global, transformando profundamente as possibilidades de ensino, aprendizagem, pesquisa, extensão e gestão universitária. A personalização em larga escala da educação superior torna-se viável por meio de sistemas inteligentes capazes de adaptar conteúdos, metodologias e ritmos de aprendizagem às necessidades específicas de estudantes internacionais, considerando suas origens culturais, níveis de proficiência linguística, estilos de aprendizagem e objetivos acadêmicos. Essa personalização, antes viável apenas em contextos de tutoria individual

custosa e excludente, pode agora ser oferecida a milhares de estudantes simultaneamente, democratizando o acesso a experiências educacionais de qualidade.

A tradução em tempo real, viabilizada por avanços exponenciais em processamento de linguagem natural e inteligência artificial, está removendo progressivamente barreiras idiomáticas que historicamente limitaram a colaboração global. Ferramentas cada vez mais sofisticadas permitem comunicação fluida entre pesquisadores que não compartilham línguas comuns, facilitam aulas ministradas em um idioma e compreendidas em outro, viabilizam reuniões multilíngues e facilitam o acesso a conteúdos acadêmicos produzidos em diversas línguas. Embora não substituam completamente o domínio de idiomas estrangeiros, que permanece essencial para a imersão cultural profunda e a participação plena em comunidades acadêmicas internacionais, essas ferramentas reduzem significativamente barreiras de entrada e ampliam possibilidades de cooperação.

A análise preditiva para a otimização de parcerias estratégicas revoluciona a forma como universidades identificam e desenvolvem cooperações acadêmicas. Algoritmos avançados que analisam padrões de produção científica, complementaridades institucionais, potenciais sinergias entre grupos de pesquisa e históricos de colaboração bem-sucedida permitem que instituições tomem decisões mais informadas e estratégicas sobre investimentos em parcerias internacionais. Esses sistemas podem identificar oportunidades de colaboração que não seriam evidentes por meio de métodos tradicionais, mapear redes globais de conhecimento, prever áreas de convergência futura e otimizar a alocação de recursos para internacionalização.

O desenvolvimento de plataformas colaborativas inteligentes para pesquisa internacional está transformando fundamentalmente a prática científica. Essas plataformas facilitam a colaboração em tempo real entre pesquisadores de diferentes continentes, otimizam recursos através de compartilhamento de dados, equipamentos e expertise, aceleram descobertas através da análise automatizada de grandes volumes de dados e democratizam o acesso a infraestruturas de pesquisa avançadas. A ciência torna-se progressivamente mais colaborativa, interdisciplinar e transnacional, exigindo que universidades desenvolvam capacidades de participação efetiva em redes globais.

Essa nova revolução tecnológica manifesta-se por meio de plataformas de ensino híbrido, que combinam presencialidade e virtualidade, sistemas de gestão acadêmica baseados em nuvem que facilitam mobilidade e reconhecimento de créditos, bibliotecas digitais globalmente acessíveis, que democratizam o acesso ao conhecimento, e redes de

pesquisa colaborativa, que transcendem fronteiras geográficas. A pandemia acelerou dramaticamente essa transformação, consolidando práticas que eram emergentes e estabelecendo novos padrões de qualidade e eficiência para a educação superior internacional.

A universidade do século XXI deve liderar proativamente a criação de ecossistemas digitais que facilitem a colaboração acadêmica global. Isso implica formar profissionais capazes de navegar com desenvoltura em ambientes digitais complexos, desenvolver competências específicas para colaboração virtual com equipes multiculturais geograficamente dispersas, criar soluções tecnológicas inovadoras para desafios transnacionais como mudanças climáticas, saúde global e desenvolvimento sustentável, e estabelecer padrões éticos para uso de tecnologias emergentes. A internacionalização contemporânea exige abordagem digitalmente nativa que integre naturalmente tecnologias emergentes como realidade virtual e aumentada para imersão cultural e simulações, *blockchain* para certificação segura e transparente de credenciais acadêmicas, *big data* e *learning analytics* para análise de tendências globais de pesquisa e educação, e *internet* das coisas para infraestruturas de pesquisa conectadas globalmente. Essa transformação não representa apenas modernização incremental de processos existentes, mas reimaginação fundamental do que significa ser uma universidade global no século XXI.

### **Identidade institucional e valores da internacionalização na UnB**

A UnB orienta suas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão, na combinação entre excelência acadêmica e atenção às necessidades sociais nos espaços nacionais, regionais e globais. Sua missão e visão são definidas no Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI):

#### Missão

*Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos, qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.*

## Visão

*Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.*

Essa identidade institucional revela o compromisso da UnB com a dimensão internacional desde o nível estratégico mais fundamental, reconhecendo que a formação de cidadãos preparados para os desafios contemporâneos implica necessariamente uma perspectiva global e intercultural.

O PPPI reforça essa orientação ao propor a transversalização das ações de internacionalização como meio para desenvolver a educação superior e aprimorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade. Nesse sentido, a internacionalização da Universidade de Brasília fundamenta-se em um conjunto de valores que orientam todas as ações e decisões estratégicas, assegurando que o processo de inserção global da instituição ocorra de forma ética, responsável e alinhada com sua missão institucional.

A sustentabilidade e responsabilidade social constituem o primeiro pilar valorativo, reconhecendo que a internacionalização deve contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável, a mitigação das desigualdades e a justiça socioambiental. Para isso, a UnB promove o desenvolvimento humano e o bem-estar coletivo, integrando a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas ações nacionais e internacionais. Esse valor manifesta-se na escolha de parcerias, no desenho de programas e na avaliação de impacto das iniciativas de cooperação internacional.

A inclusão e a equidade global representam compromisso inegociável da instituição em promover uma internacionalização acessível, plural e respeitosa à diversidade cultural, social e linguística. A UnB reconhece que os benefícios da internacionalização devem alcançar todos os segmentos da comunidade acadêmica, independentemente de origem socioeconômica, etnia, gênero ou condição de vulnerabilidade. Esse valor traduz-se em políticas de bolsas, programas de acolhimento diferenciados e ações afirmativas que democratizam o acesso às oportunidades internacionais.

A inovação e a transformação digital configuram-se como valores essenciais em um mundo cada vez mais conectado e tecnologicamente mediado. A universidade compromete-se com a adoção de tecnologias emergentes e práticas digitais que ampliem

o alcance, a eficiência e a qualidade das ações internacionais, sem perder de vista a dimensão humana e ética, bem como as necessidades específicas de sua comunidade. A transformação digital deve potencializar a aprendizagem, a pesquisa e a gestão internacional, criando novas possibilidades de cooperação e intercâmbio.

A cooperação e as parcerias estratégicas expressam a vocação da UnB para o estabelecimento de alianças horizontais, solidárias e mutuamente benéficas, especialmente com países do Sul Global. A universidade valoriza parcerias que transcendam relações assimétricas ou instrumentais, buscando construir cooperações baseadas no respeito mútuo, na complementaridade e no benefício recíproco. Esse valor reconhece a importância de fortalecer vínculos com América Latina, África e demais regiões em desenvolvimento, sem descuidar de parcerias estratégicas com países do Norte global.

A ética, a transparência e a democracia fundamentam a governança da internacionalização, assegurando que todos os processos sejam conduzidos com integridade, transparência institucional e participação coletiva. A universidade compromete-se com a prestação de contas à sociedade, a clareza nos critérios de seleção e avaliação, e a construção democrática de suas políticas internacionais. Esse valor também implica respeito às diferenças culturais, enfrentamento a qualquer forma de discriminação e promoção do diálogo como ferramenta para uma cultura de paz.

Por fim, mas não menos importante, a excelência acadêmica e científica representa o compromisso permanente com a qualidade, a relevância e o impacto social e global das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A internacionalização não constitui fim em si mesma, mas meio para aprimorar a qualidade da formação oferecida, ampliar as fronteiras do conhecimento e aumentar a capacidade da universidade de contribuir para a solução de problemas complexos em escala local e global. Esse valor assegura que todas as iniciativas de internacionalização sejam avaliadas por indicadores quantitativos e, sobretudo, por sua contribuição efetiva para o cumprimento da missão institucional.

## CONTEXTO E INDICADORES ATUAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A Universidade de Brasília ocupa posição única e privilegiada no cenário da educação superior brasileira e internacional, resultado de uma confluência singular de fatores geográficos, institucionais e históricos que a distinguem no panorama universitário nacional e a qualificam inequivocamente para um papel de liderança na internacionalização.

A presença constante de diplomatas, funcionários de organizações internacionais, gestores públicos de alto escalão e representantes de agências multilaterais no campus e em eventos acadêmicos da UnB proporciona ambiente naturalmente cosmopolita e internacionalizado, onde questões globais são debatidas e soluções são construídas colaborativamente. Essa característica única permite à UnB funcionar como ponte natural entre o conhecimento científico produzido no Brasil e as demandas globais por soluções inovadoras e sustentáveis.

O *campus* sede da UnB, projetado pelo renomado arquiteto Oscar Niemeyer, constitui-se não apenas em espaço físico para atividades acadêmicas, mas em símbolo arquitetônico da modernidade brasileira e marco da capital federal. Essa característica confere à universidade identidade visual distintiva, que facilita sua projeção internacional e reforça sua imagem como instituição inovadora e vanguardista. O *campus* recebe regularmente chefes de Estado, ministros, embaixadores e líderes de organizações internacionais, consolidando sua reputação como espaço privilegiado de encontro entre academia e diplomacia.

A UnB apresenta conjunto significativo de forças que constituem base sólida para a expansão e o aprofundamento de suas atividades de internacionalização. A equipe técnica e docente qualificada, bilíngue e multicultural representa o principal ativo institucional, caracterizando-se por profissionais com formação internacional, domínio de idiomas estrangeiros e experiência prévia em cooperação acadêmica global. Essa força manifesta-se tanto no corpo docente permanente quanto na equipe administrativa da Secretaria de Assuntos Internacionais (INT), que possui competências especializadas em gestão de acordos, mobilidade acadêmica e comunicação multilíngue. A INT, vinculada ao Gabinete da Reitoria, desempenha papel estratégico na consolidação da internacionalização como eixo estruturante da missão institucional.

Para subsidiar o planejamento estratégico e a tomada de decisões quanto às ações de internacionalização no período de 2025 a 2030, realizou-se análise abrangente do

ambiente interno e externo que influencia as atividades de internacionalização, fundamentada nos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social, inclusão e equidade global, inovação tecnológica e transformação digital, além da orientação para a cooperação Sul-Sul e para parcerias estratégicas, alinhando-se às políticas institucionais, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às tendências contemporâneas da educação superior global.

O comprometimento institucional com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030 configura-se como diferencial estratégico que alinha a internacionalização da UnB às demandas globais contemporâneas. Este comprometimento manifesta-se em ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para os ODS, posicionando a universidade como parceira relevante para organizações multilaterais, agências de cooperação e instituições que priorizam a sustentabilidade, a inclusão e a inovação em suas políticas de internacionalização.

O uso crescente de tecnologias digitais na gestão de programas de mobilidade e cooperação representa força emergente que acelera processos, amplia alcance e reduz custos operacionais. A implementação do Módulo de Relações Internacionais no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA), o desenvolvimento de aplicativos específicos para gestão de acordos, o gerador automatizado de declarações bilíngues e a utilização de computação em nuvem demonstram capacidade institucional de incorporar inovações tecnológicas que modernizam a gestão da internacionalização.

A existência de normativos e fluxos administrativos formalizados confere segurança jurídica, transparência e previsibilidade aos processos de internacionalização. Resoluções, portarias e procedimentos operacionais padrão estabelecidos ao longo dos anos proporcionam clareza sobre competências, prazos e requisitos, facilitando tanto a atuação dos gestores quanto a compreensão dos usuários dos serviços, o que representa amadurecimento institucional e profissionalização da gestão internacional.

A experiência consolidada em mobilidade acadêmica, acumulada ao longo de décadas e intensificada durante o Programa Ciência sem Fronteiras, constitui força que diferencia a UnB de instituições menos experientes. Essa experiência manifesta-se no conhecimento acumulado sobre processos de seleção, preparação de estudantes, gestão de intercâmbios, acolhimento de estrangeiros e reconhecimento de estudos realizados no exterior. A instituição possui protocolos estabelecidos, experiência acumulada e boas práticas que facilitam a expansão quantitativa e qualitativa da mobilidade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) assegura que a internacionalização seja vista como atividade estratégica integrada à missão e visão institucionais, preconizando o apoio político da administração superior, a alocação de recursos e o reconhecimento da internacionalização nos processos de avaliação e progressão da carreira docente.

O cenário externo apresenta oportunidades significativas que a UnB pode aproveitar estrategicamente para ampliar e qualificar sua internacionalização. A ampliação de investimentos federais e internacionais em programas de mobilidade, pesquisa e cooperação, com destaque para o CAPES Global.edu, o *Erasmus+*, o *Horizon Europe* e outras iniciativas, cria janela de oportunidade para captação de recursos e desenvolvimento de projetos de alto impacto. O Programa CAPES Global.edu, especificamente, representa mudança paradigmática na política nacional de internacionalização ao priorizar a formação de redes institucionais, a equidade regional e o aprimoramento da gestão, exigência que está em perfeito alinhamento com as forças e a missão da UnB.

A expansão da cooperação Sul-Sul, com ênfase em parcerias estratégicas com países dos BRICS, América Latina e África, oferece à UnB a oportunidade de exercer liderança em campos nos quais possui comprovada expertise. A localização em Brasília, a experiência acumulada com estudantes africanos e latino-americanos, a expertise em agricultura tropical, gestão de recursos hídricos e políticas públicas, além da convergência com a política externa brasileira, posicionam a universidade como parceira natural para cooperação técnica, científica e educacional com o Sul Global.

O potencial de fortalecimento das relações com embaixadas, organismos multilaterais e redes internacionais sediados ou atuantes em Brasília constitui oportunidade singular que poucas universidades brasileiras podem replicar. A proximidade geográfica e institucional com estes atores facilita a construção de parcerias estruturadas, a participação em projetos de cooperação técnica, o acesso a financiamentos e a projeção internacional da universidade. A presença de 131 embaixadas e representações de agências e programas da Organização das Nações Unidas (ONU), a exemplo do Banco Mundial e da Unesco cria um ecossistema favorável para uma internacionalização qualificada.

A tendência global de internacionalização digital, acelerada pela pandemia de Covid-19 e consolidada como novo paradigma, oferece oportunidades para democratização do acesso, redução de custos, ampliação de alcance geográfico e

desenvolvimento de modalidades inovadoras de cooperação. A adoção de tecnologias educacionais, plataformas colaborativas, mobilidade virtual e modelos híbridos permite que a UnB amplie significativamente sua internacionalização, sem depender exclusivamente de mobilidade física, tradicionalmente cara e excludente.

O crescimento de editais e parcerias voltados à transformação digital, inovação e formação global representa oportunidade para captação de recursos e desenvolvimento de projetos que modernizem a infraestrutura tecnológica, qualifiquem processos e ampliem capacidades institucionais. Programas de cooperação internacional cada vez mais priorizam projetos que incorporem dimensão digital, inteligência artificial e inovação pedagógica, áreas nas quais a UnB possui potencial de desenvolvimento.

### **Indicadores de internacionalização entre 2018 e 2024**

O período 2018-2024 representou uma fase significativa na trajetória de internacionalização da Universidade de Brasília, marcada por avanços importantes, desafios estruturais e capacidade de resiliência frente a crises globais. Inicia-se com a elaboração do Plano de Internacionalização 2018-2022, o primeiro formalmente constituído ao longo da história da universidade, e culmina com a participação da UnB no Programa CAPES-PrInt, cujas ações estenderam-se até outubro de 2024.

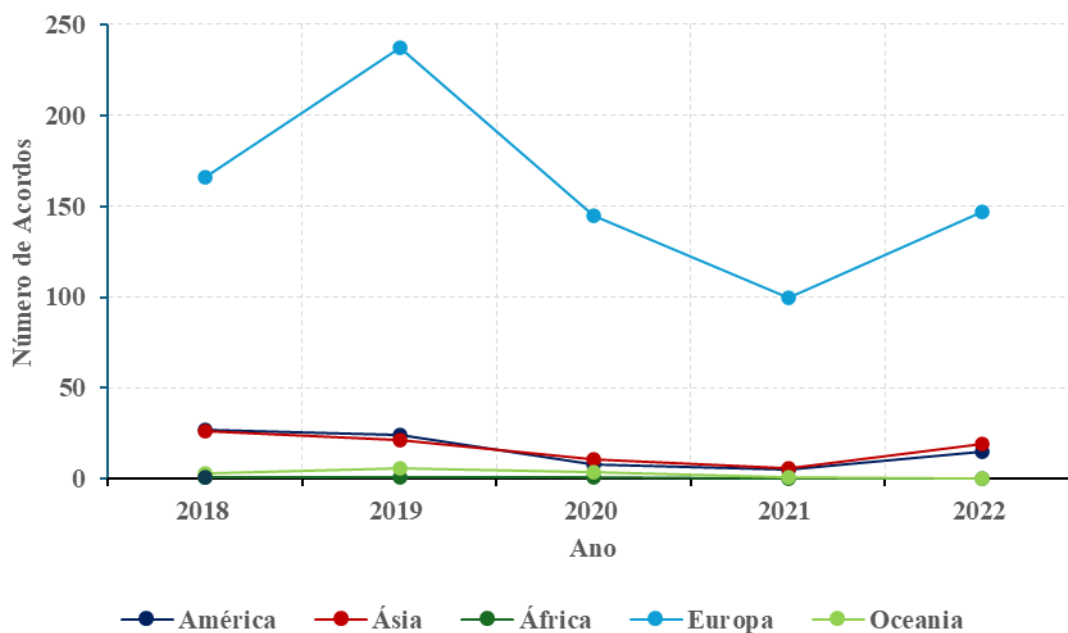
A análise quantitativa e qualitativa desse período fornece subsídios essenciais para o planejamento estratégico das ações futuras, permitindo identificar tendências consolidadas, fragilidades a superar e oportunidades a explorar.

#### **Mobilidade Acadêmica**

A mobilidade acadêmica constitui um dos indicadores mais visíveis e mensuráveis da internacionalização universitária, refletindo tanto a capacidade institucional de enviar estudantes e docentes para experiências formativas no exterior quanto a atratividade da universidade para receber membros de comunidades acadêmicas estrangeiras.

No Gráfico 1, encontram-se os dados de mobilidade *outgoing* (envio), os quais revelam trajetória de crescimento interrompida pela pandemia de Covid-19, seguida de recuperação gradual ainda não consolidada nos patamares pré-pandemia. A análise do período demonstra dinâmica complexa que exige interpretação cuidadosa:

Gráfico 1: Mobilidade *Outgoing* por continente (2018-2024)



Fonte: Secretaria de Assuntos Internacionais

De acordo com a Gráfico 1, no biênio 2018-2019 tivemos um crescimento de 223 para 289 mobilidades, representando aumento de 29,6%. Esse crescimento contribuiu para o amadurecimento institucional na gestão de programas de intercâmbio, diversificação de parcerias e ampliação de editais de fomento. A Europa consolidou-se como destino preferencial, respondendo por mais de 78% do total de mobilidades no período analisado, fenômeno explicado pela concentração de acordos bilaterais, pela tradição de excelência das universidades europeias, pelo reconhecimento acadêmico e pelas facilidades de circulação intra-europeia que ampliam as experiências dos intercambistas.

Já entre 2020 e 2021, a pandemia de Covid-19, diminui para 169 e 112 mobilidades, respectivamente. As restrições internacionais de deslocamento, o fechamento de fronteiras, a adoção do ensino remoto e as incertezas sanitárias inviabilizaram a mobilidade física, comprometendo planejamentos e adiando expectativas de estudantes e docentes. A redução da mobilidade entre 2019 e 2021 foi de 61%.

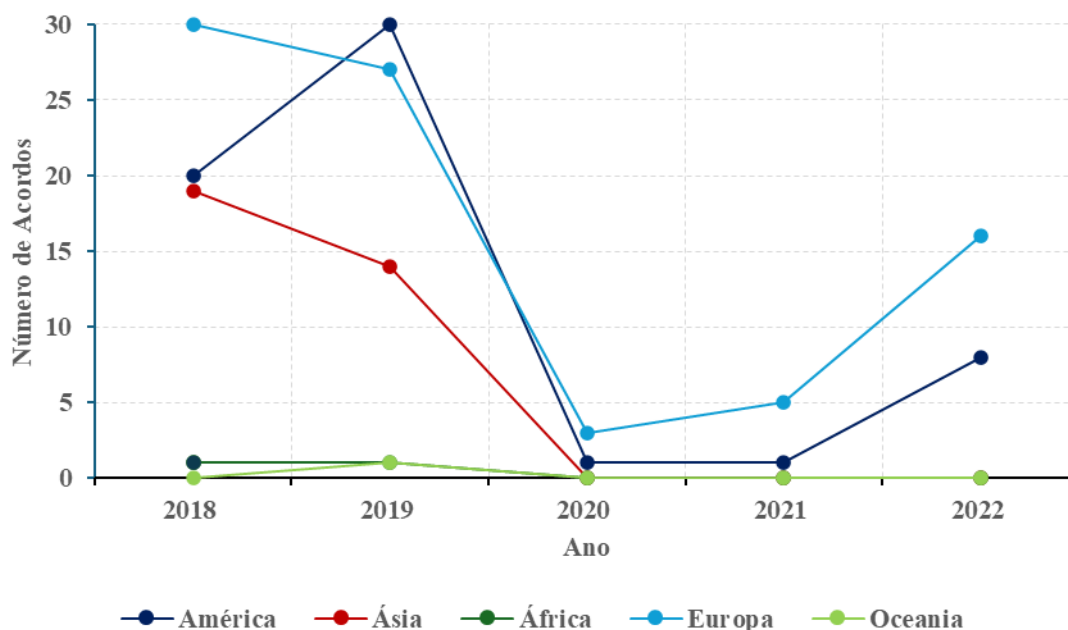
O período 2022-2024 caracterizou-se por recuperação gradual, com crescimento de 181 para 216 mobilidades, porém ainda aquém dos patamares de 2019. Esse processo

de retomada enfrentou desafios específicos: reconfiguração de acordos após suspensões prolongadas, insegurança de estudantes quanto a novas ondas pandêmicas e defasagens cambiais que encareceram intercâmbios.

A distribuição continental revela concentração na Europa (78,7% do total), seguida por participações modestas da Ásia (10,9%) e América (9,3%), sendo que África e Oceania responderam por apenas 1%. Essa assimetria indica necessidade urgente de diversificação geográfica, particularmente no fortalecimento da cooperação Sul-Sul com a África e a América Latina, alinhada aos valores e prioridades estratégicas deste Plano.

Na mobilidade *incoming* (recepção), os números são menores, evidenciando assimetria estrutural que compromete o princípio da reciprocidade nos acordos de cooperação e limita os benefícios da internacionalização em casa para a comunidade acadêmica da UnB.

Gráfico 2: Mobilidade *Incoming* por continente (2018-2024)



Fonte: Secretaria de Assuntos Internacionais

Os dados do Gráfico 2 demonstram que, no biênio 2018-2019, houve estabilidade em patamar modesto, com 70 e 73 estudantes recebidos, respectivamente. A pandemia produziu efeito ainda mais significativo na recepção, com apenas 4 estudantes em 2020 e 6 em 2021, uma redução de 92% que refletiu não apenas restrições de mobilidade

internacional, mas também a adoção de ensino remoto emergencial pela UnB, que tornou inviável a permanência de estudantes internacionais nos *campi*.

A recuperação pós-pandemia mostrou-se mais consistente na modalidade *incoming* que na *outgoing*, com crescimento sustentado de 24 estudantes em 2022 para 40 estudantes em 2023 e 52 em 2024. Apesar disso, os números ainda representam apenas 77% do patamar de 2019. Esse desempenho relativamente melhor pode ser explicado pela atratividade da localização de Brasília, pelo interesse crescente no Brasil como destino acadêmico e pelos esforços institucionais de aprimoramento dos serviços de acolhimento.

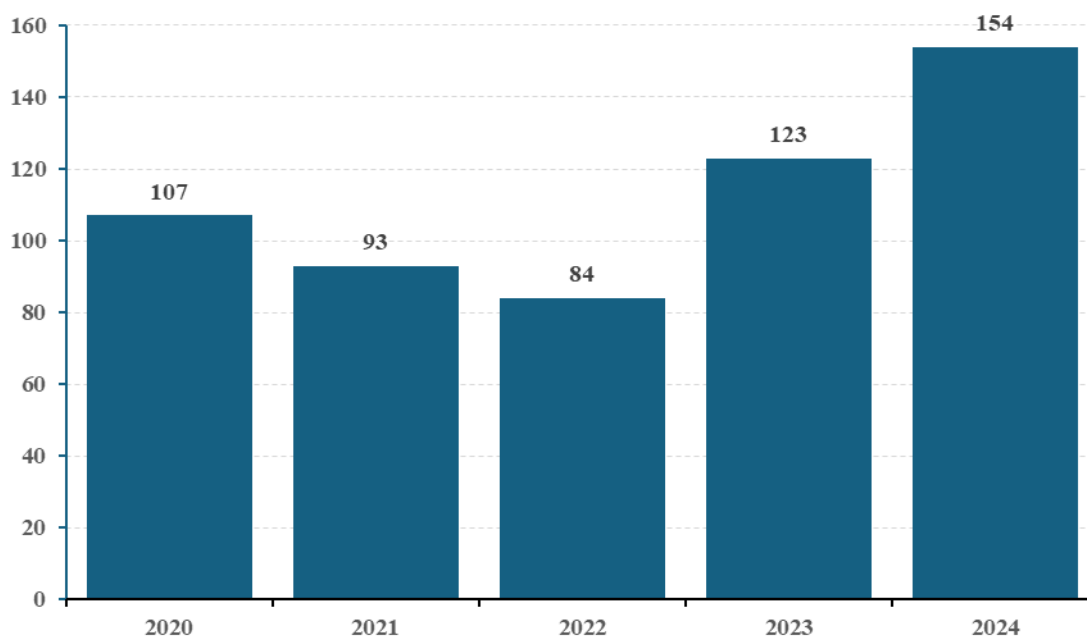
A distribuição continental da mobilidade *incoming* apresenta maior equilíbrio que a *outgoing*. Embora a Europa ainda lidere, com 41,2% do total, a América representa 30,8%, a Ásia, 25,2%, enquanto a África e a Oceania representam cerca de 2%. Essa distribuição reflete tanto as origens dos acordos estabelecidos quanto às barreiras linguísticas que dificultam a atração de estudantes não lusófonos ou hispanófonos.

A assimetria global entre *incoming* (269 estudantes) e *outgoing* (1.380 estudantes) no período, tem causas multifatoriais – barreira linguística (ausência de oferta robusta de conteúdos em inglês e outros idiomas), infraestrutura de acolhimento insuficiente, visibilidade internacional limitada, processos burocráticos complexos e percepção de instabilidade político-econômica do Brasil, e constitui desafio para a universidade, pois parceiros internacionais esperam fluxos equilibrados.

### Ingressantes estrangeiros

Além da mobilidade temporária, a UnB recebe estudantes internacionais para cursos regulares de graduação e de pós-graduação, particularmente por meio dos Programas Estudante Convênio de Graduação (PEC-G) e de Pós-graduação (PEC-PG), que constituem políticas públicas de cooperação educacional internacional do governo brasileiro.

Gráfico 3: Total de ingressantes estrangeiros (2018-2024)\*



Fonte: Secretaria de Assuntos Internacionais

(\*) Total de estudantes com matrícula ativa em 2024: 400

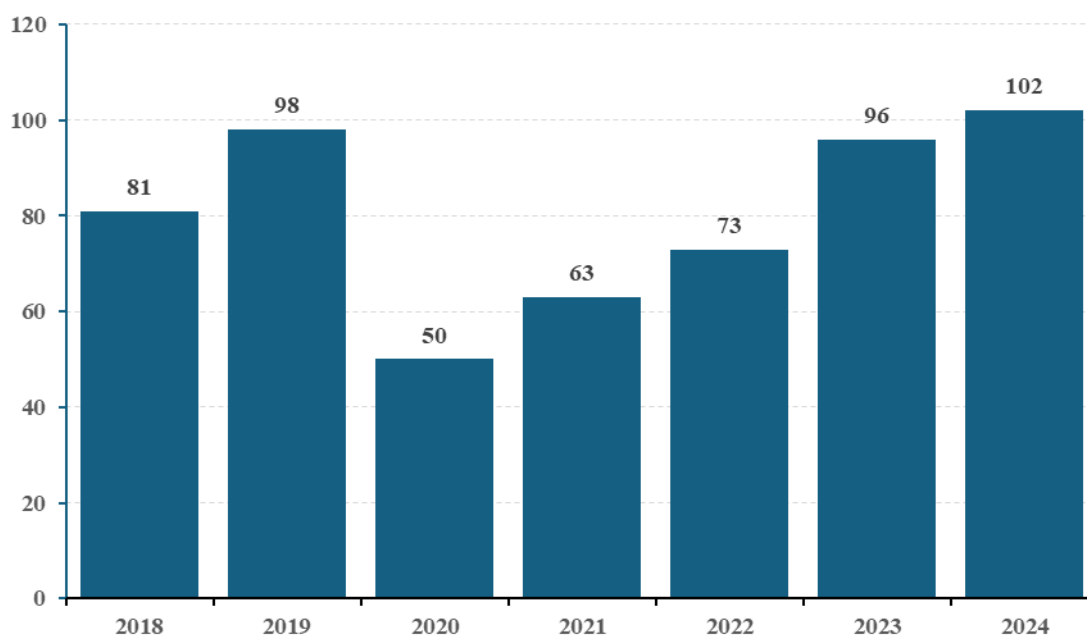
Os dados do Gráfico 3 revelam padrão distinto da mobilidade temporária, com impacto pandêmico menos acentuado e recuperação mais vigorosa. No ano de 2020, apesar das restrições sanitárias, ainda registrou 107 ingressantes, número que se reduziu para 93 e 84 nos dois anos subsequentes, refletindo dificuldades de realização de processos seletivos, obtenção de vistos e deslocamento internacional. A recuperação iniciada em 2023, com 123 ingressantes, e consolidada em 2024, com 154 ingressantes (crescimento de 83% em relação a 2022), demonstra resiliência dos programas estruturados de cooperação e atratividade da UnB para estudantes do Sul Global. O crescimento de 44% entre 2020 e 2024 sugere tendência positiva que deve ser sustentada e ampliada.

A presença de 400 estudantes estrangeiros ativos em 2024 representa patrimônio institucional significativo, contribuindo para a diversidade cultural dos *campi*, a internacionalização em casa e a projeção internacional da universidade. Esses estudantes, em sua maioria oriundos de países africanos e latino-americanos por meio dos programas PEC-G e PEC-PG, constituem embaixadores da UnB em seus países de origem, facilitam futuras cooperações e enriquecem o ambiente acadêmico com perspectivas culturais diversas.

## Acordos internacionais

No Gráfico 4 estão relacionados os acordos de cooperação internacional celebrados pela UnB entre 2018-2024, totalizando 563. Eles constituem a base formal e jurídica sobre a qual se constroem as atividades de internacionalização, estabelecendo marcos de entendimento, definindo áreas de colaboração e viabilizando programas específicos de intercâmbio, pesquisa conjunta e dupla titulação.

Gráfico 4: Total de Acordos Assinados por Ano (2018-2024)



Fonte: Secretaria de Assuntos Internacionais

A trajetória de assinatura de novos acordos apresenta dinâmica interessante. O crescimento de 81 (2018) para 98 (2019) refletiu proatividade institucional e ampliação da rede de parceiros. A queda para 50 em 2020 evidenciou dificuldades impostas pela pandemia, que inviabilizou missões presenciais, reduziu prioridade institucional da internacionalização frente a questões sanitárias urgentes e criou incertezas sobre viabilidade de implementação de novos acordos. A recuperação iniciada em 2021 consolidou-se progressivamente, culminando no recorde de 102 acordos em 2024, que supera inclusive o patamar pré-pandemia. Esse desempenho demonstra resiliência institucional, adaptação a modalidades virtuais de negociação e crescente reconhecimento da importância estratégica da internacionalização.

Importante ressaltar que esses números se referem a acordos assinados em cada ano específico, não representando o total de acordos vigentes. A metodologia de contagem inclui tanto renovações como novos acordos, o que pode inflar os números, mas reflete o esforço institucional de manutenção e atualização de parcerias. Alguns acordos multilaterais envolvendo mais de duas instituições são contabilizados múltiplas vezes quando analisados por país, explicando discrepâncias entre totais.

### Principais parceiros estratégicos

A análise da distribuição de acordos por país revela concentração significativa em parceiros europeus tradicionais, com emergência de parcerias estratégicas na América Latina e Ásia.

Tabela 1: Principais parceiros por frequência de acordos

<b>Posição</b>	<b>Continente</b>	<b>País</b>	<b>Número de Acordos</b>
1°	Europa	França	97
2°	Europa	Espanha	65
2°	Europa	Portugal	65
4°	Europa	Itália	33
5°	América	Estados Unidos	26
6°	Ásia	China	24
6°	América	Colômbia	24
8°	América	Argentina	20
9°	Europa	Alemanha	19
10°	América	Chile	18
<b>Total</b>			<b>391</b>

A predominância europeia é inequívoca, com França, Espanha, Portugal, Itália e Alemanha respondendo conjuntamente por 279 acordos (49,6% do total). Essa concentração reflete tradição histórica de cooperação, facilidades linguísticas (particularmente com Portugal e Espanha), excelência reconhecida das instituições europeias e programas estruturados de fomento (CAPES/Cofecub e Brafitec).

A França destaca-se como parceira singular, com 97 acordos que refletem cooperação robusta e multifacetada, incluindo o programa Cofecub, a Casa Franco-Brasileira da Ciência e múltiplos acordos de dupla diplomação em Engenharia, por meio do Programa Brafitec. Portugal e Espanha beneficiam-se da proximidade linguística e de programas específicos de cooperação com países lusófonos e hispânicos.

A presença significativa dos Estados Unidos (26 acordos) e da China (24 acordos) evidencia diversificação estratégica para além do eixo europeu tradicional, incorporando potências globais em ciência e tecnologia. A China representa uma parceria prioritária, materializada há mais de 15 anos no Instituto Confúcio de Brasília e, mais recentemente, no Centro Brasil-China de Agricultura Familiar. A América Latina está representada pela Colômbia (24 acordos), Argentina (20 acordos) e Chile (18 acordos), refletindo prioridade institucional na cooperação Sul-Sul regional. Essas parcerias são estratégicas para programas como Marca, AUGM e iniciativas de integração regional, alinhando-se aos valores e objetivos deste Plano.

A virtual ausência de parceiros africanos no topo da lista, apesar da presença significativa de estudantes africanos via PEC-G e PEC-PG, indica oportunidade não explorada de institucionalização de cooperações que hoje ocorrem primariamente através de programas governamentais, sem tradução em acordos bilaterais robustos que poderiam gerar pesquisa conjunta, duplas titulações e intercâmbio docente.

O balanço 2018-2024 evidencia que a UnB possui base sólida de internacionalização, com programas estruturados, acordos diversificados e capacidade demonstrada de resiliência frente a crises. Entretanto, persistem desafios estruturais que este Plano visa enfrentar: assimetria significativa entre mobilidade *incoming* e *outgoing*, concentração geográfica excessiva na Europa, impacto desproporcional de crises sobre a continuidade de programas, barreiras linguísticas que limitam a atração de estudantes internacionais e necessidade de institucionalização mais robusta de cooperações com a África e a Ásia.

Os números demonstram potencial de crescimento significativo, particularmente em modalidades emergentes como mobilidade virtual, programas de curta duração e duplas titulações. A recuperação pós-pandemia, embora gradual, indica trajetória crescente e potencial vigoroso de implementação de novas formas de cooperação internacional.

## **GOVERNANÇA E INFRAESTRUTURA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

A governança efetiva da internacionalização constitui requisito essencial para que a Universidade de Brasília possa implementar de forma coordenada, sustentável e impactante as diretrizes estratégicas estabelecidas neste Plano. A estrutura de governança articula múltiplos atores institucionais em diferentes níveis, desde a administração superior até as unidades acadêmicas, passando por órgãos colegiados e executivos especializados, criando arquitetura institucional que assegura alinhamento estratégico, eficiência operacional, participação democrática e responsabilização por resultados.

### **Secretaria de Assuntos Internacionais (INT)**

A Secretaria de Assuntos Internacionais (INT) da Universidade de Brasília, vinculada ao Gabinete da Reitoria, constitui o órgão oficial competente e responsável pela gestão estratégica da internacionalização institucional, funcionando como núcleo articulador, executor e coordenador das políticas, programas e ações que materializam a inserção global da universidade. A trajetória histórica da INT reflete o amadurecimento progressivo da internacionalização como dimensão estratégica da UnB, evidenciando evolução de estrutura de apoio periférica para órgão central de planejamento e gestão.

A origem da atual Secretaria remonta ao Centro de Apoio a Programas Internacionais e de Intercâmbio (CIP), criado em 1987 no contexto de redemocratização brasileira e renovado interesse em cooperação internacional acadêmica. Durante sua primeira década, o CIP funcionou primariamente como estrutura de apoio administrativo a iniciativas individuais de docentes e pesquisadores, com foco em tramitação de processos, obtenção de vistos e apoio logístico básico a visitantes internacionais.

Em 1997, reconhecendo a crescente importância estratégica da internacionalização e a necessidade de elevação do status institucional do órgão, a administração superior converteu o CIP em Assessoria de Assuntos Internacionais, vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor. Essa transformação conferiu maior visibilidade na estrutura organizacional, ampliou competências para além do suporte operacional, incorporando dimensões de planejamento estratégico e articulação política, e expandiu significativamente suas atividades nas áreas de cooperação, intercâmbio, programas especiais, eventos acadêmicos internacionais e comunicação multilíngue.

A transformação mais recente e significativa ocorreu em 2020, quando a Assessoria foi elevada à condição de Secretaria, equiparando-se aos demais órgãos assessores da Reitoria, na estrutura administrativa da universidade. Essa elevação representou reconhecimento institucional formal da internacionalização como eixo estratégico, proporcionou estrutura organizacional mais robusta e complexa, com coordenações especializadas em múltiplas funções, ampliou recursos humanos, orçamentários e de infraestrutura alocados à internacionalização, e fortaleceu capacidade de interlocução em nível estratégico com parceiros internacionais e instâncias internas da universidade.

Atualmente, a INT é responsável por articular e implementar ações estratégicas de internacionalização em ensino, pesquisa, extensão e gestão, assessorando a administração universitária em assuntos internacionais e propondo medidas para fortalecer a presença da UnB no cenário global. Suas unidades incluem a Coordenadoria de Cooperação Internacional (CCI), que organiza programas de mobilidade estudantil e acordos de cooperação, orienta políticas de internacionalização nas unidades acadêmicas e centraliza informações sobre a atuação internacional da universidade, e a Coordenadoria de Gestão Estratégica Internacional (CGEI), que apoia a recepção de delegações estrangeiras, monitora a transparência, a infraestrutura, os processos administrativos, os sistemas de informação e a execução orçamentária da INT, garantindo a gestão eficiente de recursos e a manutenção das normas institucionais.

#### Coordenação de Cooperação Internacional

A Coordenação de Cooperação Internacional responde pelas dimensões estratégica e jurídica da internacionalização, atuando como instância de planejamento, negociação e formalização de parcerias institucionais. Suas atribuições específicas incluem a formalização estratégica de acordos de cooperação internacional, processo que envolve prospecção de parceiros potenciais alinhados às prioridades institucionais, negociação de termos e condições que assegurem reciprocidade e benefícios mútuos, elaboração de minutas juridicamente consistentes em articulação com a Procuradoria Federal junto à UnB e condução de trâmites administrativos até a assinatura formal dos instrumentos pelos representantes legais das instituições parceiras.

O acompanhamento sistemático de instrumentos jurídicos vigentes constitui função crítica que assegura que acordos não se tornem meros documentos simbólicos sem

efetividade prática. Esse acompanhamento envolve monitoramento de prazos de vigência para evitar vencimentos inadvertidos de acordos relevantes, avaliação periódica da implementação efetiva e dos resultados gerados pelas parcerias, identificação de problemas, obstáculos ou oportunidades não aproveitadas que requeiram intervenção e documentação sistemática de todas as atividades realizadas no âmbito de cada acordo, para subsidiar renovações e avaliações.

A renovação proativa e atualização contínua de parcerias institucionais com universidades e centros de pesquisa ao redor do mundo garante que acordos permaneçam relevantes e produtivos ao longo do tempo. Esse processo envolve avaliação criteriosa de resultados obtidos durante vigência anterior, decidindo fundamentadamente sobre pertinência de renovação, atualização de termos para refletir evoluções nas prioridades institucionais e nas relações bilaterais, incorporação de lições aprendidas e melhores práticas identificadas durante a implementação e a formalização de renovações com antecedência adequada para evitar descontinuidades.

#### Área de Mobilidade e Programas

A Área de Mobilidade e Programas constitui o braço operacional da internacionalização, responsável pela gestão cotidiana dos programas estruturados de intercâmbio acadêmico e pelo acompanhamento personalizado de todos os participantes de experiências de mobilidade internacional. O gerenciamento de programas de intercâmbio abrange todo o ciclo de vida dessas iniciativas, desde a elaboração de editais transparentes e criteriosos até o acompanhamento pós-retorno. Inclui planejamento de processos seletivos que assegurem equidade e mérito, divulgação ampla de oportunidades para toda comunidade acadêmica, condução de processos seletivos transparentes e imparciais, preparação da pré-partida de selecionados por meio de orientações acadêmicas, culturais e práticas, e gestão de bolsas e apoios financeiros em articulação com agências de fomento.

O acompanhamento especializado de estudantes e professores visitantes durante toda a sua permanência na UnB ou no exterior representa dimensão humanizada e personalizada da internacionalização. Para estudantes *outgoing* (UnB no exterior), esse acompanhamento envolve orientação sobre procedimentos acadêmicos na instituição de destino, apoio na resolução de problemas emergenciais durante a permanência no exterior, manutenção de comunicação regular para monitoramento de bem-estar e

progresso acadêmico e facilitação de reconhecimento de créditos e atividades realizadas no retorno. Para estudantes e professores *incoming* (estrangeiros na UnB), inclui recepção no aeroporto e orientação inicial sobre a cidade e os *campi*, apoio em questões práticas como moradia, transporte, alimentação e serviços bancários, integração em atividades acadêmicas e designação de tutores ou mentores da comunidade UnB.

A facilitação de estágios e pesquisas no exterior amplia possibilidades de internacionalização para além dos programas formais de intercâmbio. Essa facilitação envolve articulação com organismos internacionais sediados em Brasília para estágios locais, identificação e divulgação de oportunidades de estágios em empresas e organizações internacionais, orientação sobre processos de candidatura e requisitos específicos e apoio logístico e documental para viabilização de experiências.

#### Área de Acordos e Comunicação

A Área de Acordos e Comunicação responde pela interface comunicacional da internacionalização, assegurando que informações relevantes circulem adequadamente entre múltiplos públicos: comunidade acadêmica interna, parceiros internacionais estabelecidos, potenciais parceiros em prospecção e sociedade em geral. A divulgação ampla de oportunidades internacionais democratiza o acesso à internacionalização, superando assimetrias informacionais que historicamente privilegiaram grupos já inseridos em redes internacionais. Essa divulgação utiliza múltiplos canais: *website* institucional constantemente atualizado, redes sociais com conteúdo regular e engajador, listas de *e-mail* segmentadas por públicos específicos, cartazes e materiais impressos distribuídos estrategicamente nos *campi* e eventos presenciais informativos como feiras de internacionalização.

A gestão centralizada de informações institucionais sobre toda a amplitude da internacionalização na UnB evita dispersão, desatualização e inconsistências que comprometam credibilidade e eficiência. Essa gestão envolve manutenção de banco de dados integrado sobre acordos vigentes, programas em andamento, estudantes em mobilidade, publicações internacionais e outros indicadores relevantes, produção de estatísticas e relatórios periódicos que subsidiem planejamento e avaliação, sistematização de informações sobre requisitos, procedimentos e prazos de diferentes programas e disponibilização de informações em formatos acessíveis e linguagem clara para públicos diversos.

A comunicação multilíngue efetiva com parceiros internacionais e a promoção da visibilidade internacional da UnB constituem funções essenciais em ambiente globalizado em que a imagem institucional influencia significativamente a capacidade de atrair parcerias, recursos e talentos. Essa comunicação envolve tradução profissional de documentos institucionais para inglês, espanhol, francês e outros idiomas, conforme necessário, elaboração de materiais promocionais multilíngues sobre programas e potencialidades da UnB, gestão de presença institucional em plataformas internacionais de educação superior e resposta ágil e profissional a consultas e demandas de parceiros internacionais.

### Área Administrativa e Linguística

A Área Administrativa e Linguística articula dimensões aparentemente distintas, mas profundamente inter-relacionadas: a gestão administrativa que assegura funcionamento eficiente da INT e a política linguística que constitui fundamento da comunicação intercultural. A implementação da política linguística institucional traduz em ações concretas o compromisso da UnB com multilinguismo e interculturalidade. Essa implementação envolve articulação estreita com programas de ensino de idiomas, especialmente UnB Idiomas, NEPPE e Idiomas sem Fronteiras, promoção de capacitação linguística de servidores, docentes e estudantes por meio de bolsas, cursos e outros incentivos, estímulo à oferta de disciplinas em línguas estrangeiras em cursos de graduação e pós-graduação e desenvolvimento de recursos e materiais multilíngues de apoio à internacionalização.

A articulação efetiva com programas de ensino de idiomas da universidade cria sinergias que potencializam impactos e otimizam recursos. Essa articulação manifesta-se através de definição conjunta de prioridades linguísticas alinhadas a necessidades de internacionalização, estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas de proficiência para comunidade acadêmica, desenvolvimento de cursos específicos para fins acadêmicos (inglês para publicação científica, português para estrangeiros) e avaliação periódica de resultados e ajustes de estratégias.

O desenvolvimento multilíngue da comunidade acadêmica transcende a dimensão instrumental da comunicação, representando compromisso com valorização da diversidade cultural e preparação para cidadania global. Esse desenvolvimento inclui programas de preparação linguística para a mobilidade *outgoing*, cursos de português

como língua estrangeira para *incoming*, certificações internacionais de proficiência e valorização de competências multilíngues em processos acadêmicos e administrativos.

A gestão financeira e orçamentária assegura a sustentabilidade material das ações de internacionalização. Essa gestão envolve elaboração e execução de orçamento anual com previsão realista de despesas e receitas, prestação de contas rigorosa a agências de fomento e instâncias internas de controle, captação de recursos externos por meio de participação em editais e construção de parcerias e otimização de recursos por meio de priorização estratégica e avaliação de custo-efetividade.

A administração de recursos humanos especializados e de infraestrutura física e tecnológica dedicada à internacionalização completa as atribuições dessa área. Inclui recrutamento, capacitação e desenvolvimento de equipe técnica qualificada, gestão de espaços físicos adequados para atendimento e trabalho, manutenção e atualização de infraestrutura tecnológica (sistemas, equipamentos, conectividade) e articulação com setores administrativos da universidade para resolução de questões transversais.

Além da estrutura organizacional permanente, a INT oferece serviços especializados que diferenciam qualitativamente o suporte prestado à comunidade acadêmica e aos parceiros internacionais. Os tradutores oficiais credenciados garantem qualidade e fidedignidade na tradução de documentos institucionais em múltiplos idiomas, essencial para comunicação profissional e juridicamente válida com parceiros internacionais. O setor de acolhimento especializado opera com equipe multilíngue treinada em competências interculturais, oferecendo atendimento humanizado e culturalmente sensível a estrangeiros que frequentemente enfrentam desorientação e vulnerabilidade em novo contexto.

O Programa de Tutoria de Alunos Internacionais (anteriormente Programa de Padrinhos) aproxima estudantes voluntários da UnB com estudantes estrangeiros recém-chegados, facilitando a integração acadêmica por meio de orientações sobre sistemas, procedimentos e recursos da universidade, integração social mediante apresentação de espaços de convivência, grupos estudantis e atividades culturais, apoio prático em questões cotidianas como transporte, compras, serviços públicos e intercâmbio cultural recíproco que enriquece experiências de ambas as partes.

A modernização tecnológica representa investimento estratégico prioritário da INT. O Módulo de Relações Internacionais integrado ao Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGAA) permite registro sistematizado de acordos, mobilidades, disciplinas internacionais e outros dados relevantes, geração automatizada de relatórios e estatísticas,

integração com processos acadêmicos como matrícula e registro de histórico e consulta facilitada por gestores, docentes e estudantes.

O aplicativo específico de gestão de acordos internacionais oferece funcionalidades de cadastro detalhado de todas as informações sobre cada parceria, alertas automáticos sobre prazos de vigência e renovação, histórico completo de atividades realizadas no âmbito de cada acordo e geração de dashboards gerenciais para tomada de decisão.

O gerador automatizado de declarações específicas em inglês e português agiliza processos ao produzir instantaneamente documentos padronizados e personalizados conforme necessidade. A computação em nuvem para gestão ágil de processos permite acesso remoto seguro a sistemas e documentos, *backup* automatizado de informações críticas, colaboração em tempo real entre membros da equipe e escalabilidade de recursos conforme demanda.

As assinaturas eletrônicas conforme legislação brasileira, implementadas através de plataformas como Gov.br e sistemas institucionais, garantem maior agilidade na tramitação de documentos, redução de custos com impressão e correio, maior segurança jurídica através de certificação digital e sustentabilidade ambiental com redução de papel.

### **Comissões permanentes e coordenações descentralizadas**

A governança da internacionalização na UnB não se esgota na INT, mas articula-se por meio de uma estrutura colegiada e descentralizada que assegura participação democrática, legitimidade decisória, capilaridade nas unidades acadêmicas e alinhamento entre instâncias estratégicas e operacionais.

#### Comissão permanente de internacionalização

Criada em março de 2017, a Comissão Permanente de Internacionalização constitui instância colegiada de nível estratégico responsável pela definição das políticas institucionais de internacionalização. Sua composição representativa garante que múltiplas perspectivas sejam consideradas nas decisões: o Assessor da INT (atualmente Secretário) traz expertise técnica e conhecimento operacional, representantes dos decanatos asseguram integração com políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, representantes das áreas científicas (Ciências Exatas, da Vida, Sociais e Humanas)

garantem que especificidades disciplinares sejam contempladas e o Vice-Reitor, na presidência, confere autoridade institucional e alinhamento com diretrizes da administração superior.

As atribuições da Comissão estruturam-se em quatro dimensões complementares: (i) definir a política de internacionalização da instituição, o que envolve estabelecer prioridades estratégicas geográficas, temáticas e modalidades de cooperação, aprovar programas e iniciativas estruturantes que demandem compromissos institucionais significativos, deliberar sobre alocação de recursos entre diferentes linhas de ação e avaliar periodicamente resultados e propor ajustes estratégicos; (ii) atuar como interlocutora entre diretorias de unidades acadêmicas e demais órgãos da Administração Superior, o que requer facilitar fluxo bidirecional de informações, demandas e propostas, mediar conflitos e construir consensos em questões controversas, articular iniciativas descentralizadas em visão institucional coerente e representar perspectivas das unidades acadêmicas nas decisões estratégicas; (iii) analisar processos relacionados à internacionalização da Universidade; e (iv) deliberar sobre o assunto mediante atos normativos confere à Comissão função regulatória essencial, emitindo resoluções, portarias e normas que regulamentem procedimentos, estabelecendo critérios e requisitos para diferentes modalidades de internacionalização, dirimindo dúvidas sobre interpretação de normas existentes e atualizando regulamentação conforme evolução das práticas e necessidades.

A natureza colegiada e representativa da Comissão assegura que essas normativas tenham legitimidade democrática e considerem múltiplas perspectivas, evitando imposições *top-down*, desconectadas das realidades das unidades acadêmicas.

#### Comissão permanente de políticas linguísticas

Também criada em março de 2017, a Comissão Permanente de Políticas Linguísticas reconhece que o multilinguismo não é questão periférica ou instrumental, mas dimensão central e fundacional da internacionalização. Sua composição especializada reúne atores-chave da política linguística na UnB: Diretor(a) do Instituto de Letras (IL), que traz visão estratégica institucional sobre ensino de línguas, Chefe do Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução (LET), que representa expertise acadêmica em linguística aplicada, Coordenador(a) do Programa Permanente de Extensão UnB Idiomas, responsável pela maior oferta institucional de ensino de línguas,

Coordenador(a) do Programa Idiomas sem Fronteiras na UnB – iniciativa governamental de preparação linguística –, Coordenador(a) do Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros (NEPPE) – especializado no ensino de português como língua estrangeira –, Coordenador(a) do curso de graduação em Letras Português do Brasil como Segunda Língua (PBSL) – formação pioneira de professores especializados – e Secretário de Assuntos Internacionais, que preside a comissão, garantindo alinhamento com as ações de internacionalização.

A missão institucional dessa comissão de definir e implementar ações de políticas linguísticas para promover a internacionalização da UnB desdobra-se em múltiplas frentes de atuação: (i) estabelecer metas de proficiência linguística para diferentes segmentos da comunidade acadêmica cria horizontes claros para desenvolvimento de competências (níveis mínimos recomendados para estudantes de graduação, pós-graduação, docentes e técnicos, diferenciados por áreas e funções, cronogramas realistas para alcance progressivo destas metas e estratégias de avaliação e certificação de proficiência); (ii) articular oferta de cursos de idiomas com demandas de internacionalização garante que recursos sejam alocados estrategicamente (priorização de idiomas críticos para parcerias prioritárias da UnB, desenvolvimento de cursos para fins acadêmicos específicos (redação científica, apresentações orais, leitura de textos técnicos), diversificação de modalidades (presenciais, online, intensivos, extensivos) e integração de preparação linguística a programas de mobilidade); (iii) promover valorização institucional de competências multilíngues transcende dimensão técnica (reconhecimento de proficiência em processos de progressão docente e avaliação institucional, incentivos a docentes que ministrem disciplinas em línguas estrangeiras, valorização de traduções e produção acadêmica em múltiplos idiomas e criação de cultura institucional que celebre diversidade linguística); (iv) desenvolver recursos pedagógicos e tecnológicos de apoio ao multilinguismo inclui laboratórios de línguas equipados adequadamente, plataformas digitais para aprendizagem autônoma, acervos bibliográficos multilíngues e ferramentas de tradução e comunicação intercultural.

#### Coordenação de internacionalização nas unidades acadêmicas

Encontra-se em processo avançado de implementação a criação da coordenação de internacionalização em cada uma das unidades acadêmicas da UnB, instâncias que funcionarão como representantes das unidades junto à INT, garantindo capilaridade e

corresponsabilização pelo processo de internacionalização. Essas coordenações, exercidas idealmente por docentes com experiência internacional e comprometidos com internacionalização, terão atribuições claramente definidas, que articulam fluxos bidirecionais de informação e ação, entre as quais: (i) encaminhar à INT informações de internacionalização da unidade acadêmica, o que assegura que a gestão central disponha de dados atualizados e completos (acordos de cooperação firmados diretamente por docentes ou departamentos, estudantes internacionais e refugiados acolhidos pela unidade, disciplinas oferecidas em línguas estrangeiras, projetos de pesquisa internacional e outras atividades relevantes); transmitir à unidade acadêmica informações, atos normativos e orientações encaminhados pela administração referentes à internacionalização, o que garante que comunidade local tenha conhecimento tempestivo de editais, oportunidades, mudanças normativas, eventos internacionais e outros assuntos relevantes; (iii) orientar professores e servidores técnico-administrativos sobre procedimentos para firmar e implementar acordos de cooperação, cotutelas, dupla diplomação e projetos de pesquisa, democratizando o conhecimento antes concentrado em poucos iniciados (esclarecimentos sobre trâmites necessários, modelos de documentos e prazos, articulação com setores competentes da universidade e apoio em negociações com parceiros internacionais); (iv) prestar esclarecimentos e apoio aos estudantes brasileiros sobre aspectos relativos à mobilidade internacional e outros assuntos, o que humaniza e facilita acesso a oportunidades (orientações sobre programas disponíveis e requisitos, apoio em elaboração de planos de estudo e cartas de motivação, esclarecimentos sobre reconhecimento de créditos e encaminhamento de questões específicas à INT quando necessário); (v) colaborar no acolhimento e integração de estudantes internacionais na UnB, uma dimensão crítica da internacionalização em casa (recepção e apresentação da unidade acadêmica e suas especificidades, orientação sobre funcionamento de cursos, laboratórios e recursos disponíveis, facilitação de integração em grupos de pesquisa e atividades acadêmicas, mediação de questões culturais e acadêmicas que possam surgir e articulação com INT para questões que transcendam competência da unidade).

Esta estrutura de governança multinível, articulando a INT como órgão executivo central, as comissões permanentes como instâncias colegiadas estratégicas e as coordenações nas unidades acadêmicas como capilaridade operacional, cria arquitetura institucional robusta para implementação deste Plano de Internacionalização 2025-2030, assegurando alinhamento estratégico, eficiência operacional, legitimidade democrática e

corresponsabilização de toda comunidade universitária pelo processo de internacionalização.

### **Infraestrutura para a internacionalização**

A UnB desenvolveu, ao longo de suas mais de seis décadas, uma infraestrutura de pesquisa robusta, abrangente e em constante expansão, consolidando-se como polo de excelência científica e tecnológica na América Latina. A instituição conta com 711 laboratórios de pesquisa, 77 núcleos e 33 centros de pesquisa, além de 39 outras infraestruturas de apoio, como biotérios, coleções científicas, museus e acervos bibliográficos especializados.

Esse conjunto representa crescimento exponencial nas últimas duas décadas, com aumento superior a 100% dos laboratórios desde 2001. A infraestrutura atual engloba não apenas espaço físico moderno e equipamentos de última geração, mas também conhecimento especializado e recursos humanos de alto nível, criando condições excepcionais para o desenvolvimento de pesquisas de fronteira e para a atração de pesquisadores e estudantes internacionais de excelência.

A universidade abriga cinco Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs), que representam redes nacionais de pesquisa de excelência em cooperação internacional, desenvolvendo conhecimento científico de ponta em áreas estratégicas. Os INCTs criam oportunidades únicas de colaboração para pesquisadores internacionais, oferecendo acesso a equipamentos de última geração, equipes multidisciplinares e financiamento estruturado. Soma-se a isso a participação de pesquisadores(as) da UnB em INCTs sediados em outras universidades e centros de pesquisa no país.

Complementam essa infraestrutura mais de 800 grupos de pesquisa registrados no CNPq, cobrindo todas as áreas do conhecimento e oferecendo oportunidades diversificadas de colaboração para pesquisadores internacionais. A universidade também desenvolveu ecossistema de inovação consolidado, centrado no Parque Científico e Tecnológico (PCTec), no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) e no Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), que facilita a transferência de conhecimento, o desenvolvimento de soluções tecnológicas e a interação com o setor produtivo nacional e internacional.

A UnB distingue-se no cenário nacional por sua excepcional capacidade de oferta e suporte linguístico, elemento essencial para uma internacionalização efetiva e inclusiva.

O Programa Permanente de Extensão UnB Idiomas constitui um dos mais abrangentes laboratórios de línguas do ensino superior brasileiro, oferecendo formação regular em 14 idiomas diferentes, incluindo inglês, francês, alemão, italiano, espanhol, japonês, chinês, árabe, russo e línguas indígenas brasileiras. Essa amplitude linguística não apenas facilita a comunicação intercultural, mas demonstra o compromisso institucional com a valorização da diversidade cultural global.

O Instituto Confúcio, desde 2008, já atendeu mais de 1.000 estudantes e mantém biblioteca com mais de 5.000 exemplares doados pela China, constituindo-se em ponte cultural e acadêmica com o mundo sinófono, hoje em parceria com a Universidade de Línguas Estrangeiras de Dalian (China). Em 2017, foi inaugurado o Instituto Sejong (em parceria com a *Korea Brazil Society*), que ampliou as possibilidades de oferta de turmas de língua coreana e de cooperação com a Coreia do Sul. Destaca-se, também, as parcerias longevas com o Instituto Cervantes e o Instituto Camões, além das Cátedras Unesco Sérgio Vieira de Mello, com foco em migrantes e refugiados, e de Multilinguismo, com foco nas interações multilíngues em diversos domínios.

O Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros (NEPPE) posiciona estrategicamente a UnB como centro de excelência para promoção do português como língua científica e acadêmica, atraindo estudantes e pesquisadores interessados em desenvolver competências para atuação no espaço lusófono. O NEPPE oferece desde cursos preparatórios para o PEC-G até programas intensivos que preparam candidatos para o Certificado de Proficiência em Língua Portuguesa para Estrangeiros (Celpe-Bras), além do curso especializado para diplomatas africanos, que já atendeu mais de 200 profissionais desde 2015.

Esta dupla abordagem – domínio de idiomas estrangeiros pela comunidade acadêmica e promoção do português para estrangeiros – coloca a UnB em posição única para liderar iniciativas de cooperação tanto com países desenvolvidos quanto com nações do Sul Global, superando barreiras linguísticas que frequentemente limitam a internacionalização de instituições brasileiras. A capacidade multilíngue não é apenas instrumental, mas representa compromisso profundo com o diálogo intercultural e o respeito à diversidade linguística como patrimônio da humanidade.

Acresce-se a essa infraestrutura a presença física de representações internacionais nos *campi*, o que reafirma a universidade em espaço multicultural único no cenário nacional. A Casa Franco-Brasileira da Ciência, inaugurada em 2018 e sediada na Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec) – fundação de apoio

da UnB – fortaleceu os intercâmbios acadêmicos, culturais e científicos entre Brasil e França. Ainda, o Centro Brasil-China de Agricultura Familiar, formalizado por meio de acordo entre a UnB e a Universidade de Agricultura da China em 2023, fortalecerá a cooperação técnica e científica em áreas estratégicas para a relação entre os dois países.

## **OBJETIVOS, INDICADORES E METAS DO PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO da UnB 2025-2030**

Este Plano de Internacionalização da UnB 2025-2030 foi desenvolvido considerando centralmente o *framework* global da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e o compromisso com a equidade regional (em nível nacional e internacional), que permeiam todos os eixos estratégicos e ações propostas neste Plano, além das diretrizes do Programa CAPES-Global.edu, o que posiciona a instituição para participação competitiva e protagonista no cenário da internacionalização da educação superior brasileira.

A visão sistêmica que integra participação ativa em redes nacionais e internacionais contribui para o fortalecimento do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Na dimensão institucional, destaca-se o desenvolvimento de capacidades internas de governança da internacionalização, incluindo sistemas robustos de informação, indicadores de desempenho confiáveis e processos de avaliação contínua, bem como a criação de cultura institucional global que transcenda iniciativas pontuais e permeie todas as dimensões da vida universitária.

### **O *framework* global da Agenda 2030 da ONU**

A Agenda 2030 da ONU, aprovada por todos os Estados-Membros em setembro de 2015, e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, acrescidos recentemente pelo Brasil dos ODS 18 Igualdade Étnico-Racial, ODS 19 Arte, Cultura e Comunicação e ODS 20 Povos Originários e Comunidades Tradicionais, estabeleceu *framework* global abrangente e ambicioso, que orienta ações de instituições de educação superior em todos os continentes. O Brasil, como signatário da Agenda 2030, assumiu compromisso de tornar os ODS eixos orientadores de seu modelo de desenvolvimento econômico, social e ambiental, o que implica compromisso institucional das universidades brasileiras, enquanto atores estratégicos do desenvolvimento nacional, com esses objetivos globalmente pactuados.

As universidades têm responsabilidade social singular e insubstituível de contribuir para o desenvolvimento sustentável, por meio da crescente transferência de conhecimentos e de tecnologias que cruzam fronteiras nacionais, culturais e disciplinares, trabalhando colaborativamente para encontrar soluções inovadoras para problemas

complexos que desafiam a humanidade, visando promover circulação do saber científico e tradicional em prol do bem comum global. Essa responsabilidade manifesta-se por meio de múltiplas dimensões institucionais integradas: no ensino, formando profissionais conscientes dos desafios da sustentabilidade e capacitados para desenvolver soluções; na pesquisa, desenvolvendo soluções científicas e tecnológicas para problemas como mudanças climáticas, perda de biodiversidade, desigualdades sociais e insegurança alimentar; na extensão, aplicando conhecimento para a transformação social concreta em comunidades vulneráveis; e na gestão, implementando práticas sustentáveis no próprio ambiente universitário e transformando os *campi* em laboratório vivo e modelo demonstrativo de sustentabilidade.

Essa abordagem transformadora implica no desenvolvimento estratégico e sistemático de parcerias internacionais especificamente focadas em sustentabilidade, criação de redes colaborativas de pesquisa em temas relacionados aos ODS que reúnam expertise complementar de múltiplas instituições, implementação de projetos de extensão comunitária com impacto mensurável e documentado nos indicadores de sustentabilidade e transformação radical dos *campi* universitários em laboratórios vivos de práticas sustentáveis que demonstrem viabilidade e disseminem soluções.

A natureza intrinsecamente global dos desafios de sustentabilidade demanda necessariamente cooperação internacional estruturada e de longo prazo. Mudanças climáticas, perda de biodiversidade, insegurança alimentar, escassez de água, degradação de ecossistemas e outros desafios ambientais não respeitam fronteiras nacionais e requerem soluções colaborativas que integrem conhecimentos científicos, tecnológicos, culturais e políticos de diferentes contextos geográficos e institucionais. A internacionalização universitária focada em sustentabilidade permite compartilhamento de boas práticas adaptadas a contextos locais específicos, desenvolvimento conjunto de tecnologias apropriadas que considerem realidades socioeconômicas diversas, formação de redes de pesquisa multidisciplinares que integrem ciências naturais, sociais e humanas, e mobilização de recursos financeiros e humanos em escala adequada à magnitude dos desafios. A cooperação Sul-Sul assume importância particular nesse contexto, pois países em desenvolvimento enfrentam desafios similares e podem beneficiar-se mutuamente de soluções contextualizadas que considerem limitações de recursos e especificidades culturais.

## **O Programa CAPES-Global.edu**

O Programa Redes para Internacionalização Institucional – CAPES-Global.edu representa mudança paradigmática na política nacional de internacionalização, marcando transição de modelo centrado predominantemente em mobilidade individual para abordagem sistêmica focada em fortalecimento institucional através de redes colaborativas. O programa tem como finalidade fomentar a criação de redes de cooperação entre instituições nacionais com estágios de internacionalização diversos para promover, por meio da cooperação internacional, o desenvolvimento de atividades estratégicas de pesquisa e pós-graduação dos participantes, contribuindo para o fortalecimento do Sistema Nacional de Pós-Graduação como um todo.

O programa prioriza a cooperação na formação de redes temáticas estruturadas, compostas por quatro a seis instituições brasileiras que se articulam em torno de áreas estratégicas de pesquisa e formação, estabelecendo parcerias internacionais que beneficiem coletivamente todos os membros da rede. Essa abordagem supera limitações de modelos anteriores excessivamente dependentes de iniciativas individuais desconectadas, construindo massa crítica por meio de complementaridades institucionais e gerando impacto sistêmico na qualidade da pós-graduação brasileira.

A equidade regional constitui princípio fundamental do programa, que estabelece mecanismos de indução para reduzir assimetrias históricas de internacionalização entre regiões brasileiras. Universidades das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, tradicionalmente subrepresentadas em programas internacionais, recebem atenção especial por meio de critérios de pontuação diferenciados e exigências adaptadas aos seus contextos específicos. Para a UnB, essa priorização representa oportunidade estratégica de exercer liderança regional, articulando instituições do Centro-Oeste em redes que potencializem capacidades coletivas.

O aprimoramento da gestão da internacionalização configura-se como objetivo transversal do programa, que reconhece que internacionalização sustentável e de qualidade exige não apenas acordos formais e recursos financeiros, mas sobretudo capacidades institucionais de planejamento estratégico, monitoramento de resultados, avaliação de impacto e melhoria contínua de processos. O programa incentiva a profissionalização dos escritórios de relações internacionais, capacitação de gestores, desenvolvimento de sistemas de informação e estabelecimento de indicadores de desempenho, contribuindo para a elevação do padrão de gestão em todo o sistema.

Este novo Plano de Internacionalização da UnB 2025-2030 nasce, portanto, da compreensão profunda de que a universidade do futuro será necessariamente global, sustentável e digitalmente integrada. A UnB possui ativos estratégicos únicos – localização privilegiada em Brasília, diversidade internacional consolidada, infraestrutura de pesquisa robusta e compromisso institucional com excelência acadêmica – para elevar seu processo de internacionalização a patamar qualitativamente superior. A internacionalização não é mais opção estratégica dentre outras possíveis, mas necessidade imperativa para qualquer instituição de ensino superior que aspire à relevância, ao impacto e à excelência no século XXI.

Este Plano estabelece bases sólidas e operacionais para que a UnB protagonize ativamente as transformações que definirão o futuro da educação superior global, afirmando-se como referência nacional e internacional em internacionalização inclusiva, sustentável e transformadora.

### **Objetivos estratégicos**

A consecução da visão institucional de tornar a Universidade de Brasília referência nacional e internacional em internacionalização inclusiva, sustentável e digitalmente integrada exige tradução das aspirações estratégicas em objetivos concretos, mensuráveis e temporalmente delimitados. Para tanto, este Plano estabelece dez objetivos estratégicos que orientarão todas as ações de internacionalização no período 2025-2030.

Os objetivos estratégicos foram formulados mediante processo participativo que envolveu a Secretaria de Assuntos Internacionais (INT), as comissões permanentes de internacionalização e de políticas linguísticas, representantes dos Decanatos e consultas às unidades acadêmicas. A elaboração considerou o diagnóstico institucional apresentado anteriormente, as tendências globais da internacionalização universitária, as diretrizes do Programa CAPES-Global.edu, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 e as especificidades e potencialidades da UnB.

Os dez objetivos articulam-se de forma sistêmica, abrangendo as múltiplas dimensões da internacionalização: governança e gestão, cooperação e parcerias, mobilidade acadêmica, transformação digital, ensino e pesquisa, produção científica, acolhimento de estrangeiros, inovação e empreendedorismo, sustentabilidade financeira e formação cidadã.

Objetivo estratégico 1: Integrar a internacionalização à missão institucional, fortalecendo governança, cultura organizacional e planejamento estratégico.

Esse objetivo reconhece que internacionalização sustentável e transformadora deve permear toda estrutura institucional, influenciando decisões estratégicas, processos de planejamento, critérios de avaliação e cultura organizacional. Sua implementação envolve a institucionalização de estruturas de governança, com coordenações de internacionalização operacionais em todas as unidades acadêmicas, desenvolvimento de capacidades de gestão por meio de capacitação sistemática de servidores e docentes envolvidos com internacionalização, integração da dimensão internacional nos documentos estratégicos institucionais (incluindo planos de desenvolvimento e projetos pedagógicos e critérios de avaliação docente), criação de cultura institucional que valorize experiências internacionais e competências globais e estabelecimento de mecanismos de monitoramento, avaliação e melhoria contínua das ações de internacionalização.

Objetivo estratégico 2: Ampliar a cooperação Sul-Sul e participação em redes e consórcios internacionais focados em desenvolvimento sustentável, inovação e equidade global.

Esse objetivo materializa o compromisso institucional com a solidariedade internacional, reconhecendo que a cooperação horizontal entre países em desenvolvimento gera aprendizagens mútuas mais relevantes que modelos tradicionais de transferência unilateral Norte-Sul. Sua consecução requer priorização estratégica de parcerias com universidades e centros de pesquisa da América Latina, África e Ásia, participação ativa em redes como AUGM (Associação de Universidades Grupo Montevideo), BRICS-NU e outras iniciativas regionais, desenvolvimento de projetos conjuntos de pesquisa e extensão que abordem desafios comuns aos países do Sul Global, estabelecimento de programas estruturados de mobilidade Sul-Sul com foco em reciprocidade e equidade, e articulação com a política externa brasileira e os organismos de cooperação internacional para captação de recursos e alinhamento estratégico.

Objetivo estratégico 3: Expandir a mobilidade acadêmica e profissional de forma inclusiva e sustentável, garantindo acessibilidade, diversidade e impacto social.

Esse objetivo visa superar o modelo tradicional de mobilidade que frequentemente reproduz e aprofunda desigualdades, beneficiando predominantemente estudantes de estratos socioeconômicos privilegiados. Sua implementação demanda ampliação quantitativa significativa de participantes em programas de mobilidade *outgoing* e *incoming*, diversificação de destinos geográficos para reduzir concentração excessiva na Europa, incorporação de modalidades híbridas que combinem experiências presenciais e virtuais, estabelecimento de políticas de ação afirmativa que assegurem participação proporcional de estudantes de grupos subrepresentados, desenvolvimento de programas de preparação que maximizem aproveitamento acadêmico e intercultural das experiências e avaliação sistemática de impacto da mobilidade sobre trajetórias acadêmicas e profissionais dos participantes.

Objetivo estratégico 4: Estimular a transformação digital da internacionalização com tecnologias educacionais, plataformas colaborativas e soluções digitais.

Este objetivo reconhece que tecnologias digitais não são apenas instrumentos de apoio, mas transformam fundamentalmente possibilidades, modalidades e alcance da internacionalização. Sua consecução envolve digitalização progressiva de todos os processos administrativos relacionados a acordos, mobilidade e programas internacionais, adoção de plataformas colaborativas que facilitem pesquisa conjunta, coautoria e compartilhamento de recursos, integração de inteligência artificial para personalização de experiências educacionais e otimização de parcerias, desenvolvimento de infraestrutura tecnológica que sustente programas de mobilidade virtual e ensino híbrido, e capacitação de docentes, servidores e estudantes para o uso efetivo de tecnologias digitais em contextos internacionais.

Objetivo estratégico 5: Promover a internacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão por meio de currículos globais, programas multilíngues e projetos interdisciplinares focados nos ODS.

Esse objetivo visa transcender modelo de internacionalização centrado exclusivamente em mobilidade, desenvolvendo internacionalização em casa que beneficie toda a comunidade acadêmica. Sua implementação requer a ampliação da oferta de disciplinas em línguas estrangeiras em cursos de graduação e pós-graduação,

desenvolvimento de programas de dupla titulação e cotutelas que proporcionem formação internacional, incorporação de perspectivas globais e conteúdos interculturais nos currículos de todos os cursos, estabelecimento de projetos de pesquisa interdisciplinares e internacionais focados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e criação de oportunidades de interação significativa entre estudantes brasileiros e internacionais nos *campi*.

Objetivo estratégico 6: Fortalecer a produção científica e visibilidade internacional, ampliando publicações conjuntas, redes de pesquisa e intercâmbio de conhecimento.

Esse objetivo reconhece que a reputação internacional de universidades é construída primariamente por meio da excelência científica reconhecida globalmente. Sua consecução envolve incremento significativo de publicações em coautoria internacional em periódicos de alto impacto, participação ativa de pesquisadores da UnB em redes internacionais de pesquisa em áreas prioritárias, atração de pesquisadores internacionais de excelência para colaborações, estágios pós-doutorais e posições permanentes, melhoria do posicionamento da UnB em *rankings* internacionais de universidades e desenvolvimento de estratégias de comunicação científica que ampliem visibilidade internacional da produção da UnB.

Objetivo estratégico 7: Aprimorar o acolhimento, o suporte e a integração da comunidade internacional, consolidando políticas de internacionalização em casa.

Esse objetivo reconhece que a experiência de estudantes, docentes e pesquisadores internacionais na UnB influencia diretamente a imagem institucional, a capacidade de atração de talentos e a qualidade da internacionalização. Sua implementação requer desenvolvimento de infraestrutura adequada de acolhimento (incluindo moradia, serviços de apoio e espaços de convivência), profissionalização dos serviços de atendimento a estrangeiros com equipes multilíngues e culturalmente competentes, criação de programas estruturados de integração cultural e acadêmica, estabelecimento de mecanismos de avaliação contínua da satisfação da comunidade internacional com serviços e experiências na UnB e desenvolvimento de ações que promovam interação significativa entre comunidades brasileira e internacional, enriquecendo mutuamente ambas.

Objetivo estratégico 8: Fomentar a inovação e empreendedorismo internacional por meio de projetos colaborativos em ciência, tecnologia e impacto social.

Esse objetivo articula a internacionalização com a missão institucional de contribuir para o desenvolvimento econômico e social por meio da inovação. Sua consecução envolve estabelecimento de parcerias internacionais com empresas, *startups* e ecossistemas de inovação, desenvolvimento de projetos colaborativos de pesquisa aplicada com potencial de geração de patentes e transferência de tecnologia, participação em programas internacionais de apoio a empreendedorismo acadêmico e inovação social, internacionalização das empresas juniores e *startups* incubadas no ambiente da UnB e criação de mecanismos que facilitem circulação internacional de conhecimento, tecnologias e práticas inovadoras.

Objetivo estratégico 9: Assegurar sustentabilidade institucional e financeira das ações de internacionalização mediante gestão eficiente, captação de recursos e parcerias público-privadas.

Esse objetivo reconhece que ambições de internacionalização devem ser sustentadas por recursos adequados e gestão eficiente. Sua implementação requer diversificação de fontes de financiamento por meio de participação ativa em editais nacionais e internacionais, desenvolvimento de capacidades institucionais de elaboração de projetos competitivos para captação de recursos, estabelecimento de parcerias público-privadas que mobilizem recursos adicionais para internacionalização, otimização de recursos através de priorização estratégica e avaliação sistemática de custo-efetividade e profissionalização da gestão financeira e orçamentária da internacionalização.

Objetivo estratégico 10: Contribuir para a formação de cidadãs e cidadãos globais, críticos, éticos e comprometidos com justiça social, paz e desenvolvimento sustentável.

Esse objetivo reafirma o compromisso com a formação humana integral. Sua consecução envolve integração de competências globais e interculturais nos objetivos de aprendizagem de todos os cursos, desenvolvimento de programas de formação que abordem desafios globais contemporâneos como mudanças climáticas, desigualdades, migrações e direitos humanos, promoção de valores de solidariedade internacional,

respeito à diversidade e compromisso com justiça social, criação de oportunidades de engajamento com questões globais por meio de simulações, projetos e voluntariado e avaliação sistemática do impacto formativo das experiências de internacionalização sobre desenvolvimento de competências globais e consciência crítica dos estudantes.

**Quadro 1: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UnB 2025-2030**

Objetivos	Ações	Prazos
<b>1. Integrar a internacionalização à missão institucional, fortalecendo governança, cultura organizacional e planejamento estratégico</b>	1.1 Institucionalização de coordenações de internacionalização em todas as unidades acadêmicas	Curto prazo (2025-2026)
	1.2 Capacitação sistemática de servidores e docentes em gestão da internacionalização	Curto prazo (2025-2026)
	1.3 Integração da dimensão internacional nos documentos estratégicos institucionais (PDI, projetos pedagógicos, critérios de avaliação docente)	Médio prazo (2025-2027)
	1.4 Criação de cultura institucional que valorize experiências internacionais e competências globais	Longo prazo (2025-2030)
	1.5 Estabelecimento de mecanismos de monitoramento, avaliação e melhoria contínua	Curto prazo (2025-2026)

<b>2. Ampliar a cooperação Sul-Sul e participação em redes e consórcios internacionais focados em desenvolvimento sustentável, inovação e equidade global</b>	2.1 Priorização estratégica de parcerias com universidades da América Latina, África e Ásia	Curto prazo (2025-2026)
	2.2 Participação ativa em redes como AUGM, BRICS-NU e outras iniciativas regionais	Curto prazo (2025-2026)
	2.3 Desenvolvimento de projetos conjuntos de pesquisa e extensão focados em desafios do Sul Global	Médio prazo (2025-2027)
	2.4 Estabelecimento de programas estruturados de mobilidade Sul-Sul com foco em reciprocidade	Médio prazo (2025-2027)
	2.5 Articulação com política externa brasileira e organismos de cooperação para captação de recursos	Longo prazo (2025-2030)
<b>3. Expandir a mobilidade acadêmica e profissional de forma inclusiva e sustentável, garantindo acessibilidade, diversidade e impacto social</b>	3.1 Ampliação quantitativa de participantes em programas de mobilidade outgoing e incoming	Médio prazo (2025-2027)
	3.2 Diversificação de destinos geográficos para reduzir concentração excessiva	Curto prazo (2025-2026)
	3.3 Incorporação de modalidades híbridas (experiências presenciais e virtuais)	Curto prazo (2025-2026)

	3.4 Estabelecimento de políticas de ação afirmativa para grupos subrepresentados	Curto prazo (2025-2026)
	3.5 Desenvolvimento de programas de preparação para maximizar aproveitamento acadêmico	Médio prazo (2025-2027)
	3.6 Avaliação sistemática de impacto da mobilidade sobre trajetórias dos participantes	Longo prazo (2025-2030)
<b>4. Estimular a transformação digital da internacionalização com tecnologias educacionais, plataformas colaborativas e soluções digitais</b>	4.1 Digitalização de processos administrativos relacionados a acordos, mobilidade e programas internacionais	Curto prazo (2025-2026)
	4.2 Adoção de plataformas colaborativas para pesquisa conjunta e compartilhamento de recursos	Curto prazo (2025-2026)
	4.3 Integração de inteligência artificial para personalização de experiências educacionais	Médio prazo (2025-2027)
	4.4 Desenvolvimento de infraestrutura tecnológica para mobilidade virtual e ensino híbrido	Médio prazo (2025-2027)
	4.5 Capacitação de docentes, servidores e estudantes para uso de tecnologias digitais	Longo prazo (2025-2030)

<b>5. Promover a internacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão por meio de currículos globais, programas multilíngues e projetos interdisciplinares focados nos ODS</b>	5.1 Ampliação da oferta de disciplinas em línguas estrangeiras	Médio prazo (2025-2027)
	5.2 Desenvolvimento de programas de dupla titulação e cotutelas	Médio prazo (2025-2027)
	5.3 Incorporação de perspectivas globais e conteúdos interculturais nos currículos	Longo prazo (2025-2030)
	5.4 Estabelecimento de projetos interdisciplinares internacionais focados nos ODS	Médio prazo (2025-2027)
	5.5 Criação de oportunidades de interação entre estudantes brasileiros e internacionais	Curto prazo (2025-2026)
<b>6. Fortalecer a produção científica e visibilidade internacional, ampliando publicações conjuntas, redes de pesquisa e intercâmbio de conhecimento</b>	6.1 Incremento de publicações em coautoria internacional em periódicos de alto impacto	Médio prazo (2025-2027)
	6.2 Participação ativa em redes internacionais de pesquisa em áreas prioritárias	Curto prazo (2025-2026)
	6.3 Atração de pesquisadores internacionais para colaborações e posições permanentes	Médio prazo (2025-2027)

	6.4 Melhoria do posicionamento em rankings internacionais de universidades	Longo prazo (2025-2030)
	6.5 Desenvolvimento de estratégias de comunicação científica internacional	Curto prazo (2025-2026)
<b>7. Aprimorar o acolhimento, o suporte e a integração da comunidade internacional, consolidando políticas de internacionalização em casa</b>	7.1 Desenvolvimento de infraestrutura adequada de acolhimento (moradia, serviços, espaços)	Médio prazo (2025-2027)
	7.2 Profissionalização dos serviços de atendimento com equipes multilíngues	Curto prazo (2025-2026)
	7.3 Criação de programas estruturados de integração cultural e acadêmica	Curto prazo (2025-2026)
	7.4 Estabelecimento de mecanismos de avaliação de satisfação da comunidade internacional	Curto prazo (2025-2026)
	7.5 Desenvolvimento de ações para interação entre comunidades brasileira e internacional	Médio prazo (2025-2027)
<b>8. Fomentar a inovação e empreendedorismo internacional por meio de projetos colaborativos</b>	8.1 Estabelecimento de parcerias com empresas, startups e ecossistemas de inovação	Médio prazo (2025-2027)

<b>em ciência, tecnologia e impacto social</b>	8.2 Desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada com potencial de patentes e transferência de tecnologia	Médio prazo (2025-2027)
	8.3 Participação em programas internacionais de empreendedorismo acadêmico	Curto prazo (2025-2026)
	8.4 Internacionalização de empresas juniores e startups incubadas na UnB	Médio prazo (2025-2027)
	8.5 Criação de mecanismos para circulação internacional de conhecimento e tecnologias	Longo prazo (2025-2030)
<b>9. Assegurar sustentabilidade institucional e financeira das ações de internacionalização mediante gestão eficiente, captação de recursos e parcerias público-privadas</b>	9.1 Diversificação de fontes de financiamento por meio de editais nacionais e internacionais	Curto prazo (2025-2026)
	9.2 Desenvolvimento de capacidades de elaboração de projetos para captação de recursos	Curto prazo (2025-2026)
	9.3 Estabelecimento de parcerias público-privadas para mobilização de recursos	Médio prazo (2025-2027)
	9.4 Otimização de recursos através de priorização estratégica e avaliação de custo-efetividade	Curto prazo (2025-2026)

	9.5 Profissionalização da gestão financeira e orçamentária da internacionalização	Médio prazo (2025-2027)
<b>10. Contribuir para a formação de cidadãos e cidadãos globais, críticos, éticos e comprometidos com justiça social, paz e desenvolvimento sustentável</b>	10.1 Integração de competências globais e interculturais nos objetivos de aprendizagem	Longo prazo (2025-2030)
	10.2 Desenvolvimento de programas sobre desafios globais (mudanças climáticas, desigualdades, migrações, direitos humanos)	Médio prazo (2025-2027)
	10.3 Promoção de valores de solidariedade internacional e compromisso com justiça social	Longo prazo (2025-2030)
	10.4 Criação de oportunidades de engajamento com questões globais (simulações, projetos, voluntariado)	Médio prazo (2025-2027)
	10.5 Avaliação sistemática do impacto formativo das experiências de internacionalização	Longo prazo (2025-2030)

## Indicadores e metas

Os objetivos estratégicos do Plano de Internacionalização da UnB 2025-2030 estão acompanhados de sistema consistente de indicadores que permitirão monitoramento contínuo, avaliação de progresso e ajustes de percurso, quando necessários.

A avaliação de progresso na consecução dos objetivos estratégicos exige um sistema integrado de indicadores mensuráveis e metas temporalmente delimitadas. Cada objetivo desdobra-se em um ou mais indicadores específicos, com fórmulas de cálculo explícitas, e metas estabelecidas para os marcos temporais de 2026 (curto prazo), 2028 (médio prazo) e 2030 (longo prazo, término da vigência deste Plano).

Os indicadores foram definidos observando-se critérios de relevância para os objetivos estratégicos, mensurabilidade por meio de dados confiáveis e regularmente coletáveis, comparabilidade com indicadores nacionais e internacionais quando pertinente, e viabilidade de coleta e processamento com recursos disponíveis.

As metas foram estabelecidas mediante análise da série histórica de desempenho institucional, *benchmarking* com universidades brasileiras e internacionais comparáveis, capacidades institucionais realistas considerando recursos humanos, financeiros e de infraestrutura disponíveis, e nível de ambição adequado que estimule esforços significativos sem estabelecer objetivos inatingíveis. A progressão temporal das metas reflete a expectativa de aceleração gradual do processo de internacionalização, com crescimento mais modesto no biênio inicial (2025-2026), período de estruturação e criação de capacidades, aceleração no biênio intermediário (2027-2028), quando estruturas estiverem consolidadas e programas em plena operação, e consolidação no biênio final (2029-2030), quando resultados acumulados permitirão o alcance de patamares significativamente superiores aos atuais.

**Tabela 2: Indicadores e metas do Plano de Internacionalização da UnB 2025-2030**

Objetivo	Indicador	Cálculo	2026	2028	2030
1	Índice de cumprimento de prazos institucionais	$(\text{N}^\circ \text{ atividades concluídas no prazo} \div \text{total planejado}) \times 100$	$\geq 90\%$	$\geq 95\%$	100%
1	Índice de capacitação de servidores	$(\text{Servidores capacitados} \div \text{total}) \times 100$	60%	75%	90%
1	Índice de satisfação da equipe	Pesquisa interna (0-100)	$\geq 80$	$\geq 85$	$\geq 90$

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>2026</b>	<b>2028</b>	<b>2030</b>
2	Novos acordos de cooperação internacional	Total anual	25	40	60
2	Projetos de pesquisa/extensão internacionais	Projetos ativos	15	25	40
3	Mobilidade Out	Nº de participantes	200	350	500
3	Mobilidade In	Nº de participantes	250	400	600
3	Bolsas Out	Nº de bolsas concedidas	150	250	400
3	Bolsas In	Nº de bolsas ofertadas	50	80	120
3	Índice de inclusão na mobilidade	$(\text{Grupos sub-representados} \div \text{total}) \times 20\%$ 100		25%	30%
4	Índice de digitalização de processos	$(\text{Processos digitalizados} \div \text{total}) \times 60\%$ 100		80%	100%
4	Plataformas colaborativas internacionais	Nº de plataformas em uso	5	8	10
5	Disciplinas em língua estrangeira	Nº de disciplinas ofertadas	50	80	120
5	Publicações internacionais conjuntas	Nº de publicações	300	400	500
5	Projetos com foco nos ODS	Nº de projetos vinculados	30	45	60
6	Índice de citações/publicações internacionais	$(\text{Publicações indexadas} \div \text{total}) \times 100$	40%	50%	60%
6	Posição em rankings internacionais	QS/THE - Indicador Internacionalização	Top 15 nacional	Top 10 nacional	Top 5 nacional
7	Índice de satisfação da comunidade internacional	Pesquisa (0-100)	≥80	≥85	≥90
7	Eventos de integração intercultural	Nº de eventos anuais	10	15	20
8	Projetos colaborativos em CT&I	Nº de projetos	10	20	30
8	Empresas juniores/startups com parcerias internacionais	Nº de iniciativas	5	10	15
9	Captação de recursos externos	Valor (R\$) captado	-	-	-
9	Índice de execução orçamentária	$(\text{Valor executado} \div \text{valor orçado}) \times 100$	≥90%	≥95%	100%

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>2026</b>	<b>2028</b>	<b>2030</b>
10	Participação em programas de formação global	Nº de participantes	200	400	600
10	Avaliação de impacto das ações	% ações com impacto mensurado	60%	80%	100%

Alguns indicadores merecem comentários específicos sobre suas fórmulas de cálculo e interpretação. O índice de inclusão na mobilidade considera grupos historicamente subrepresentados em programas internacionais: estudantes de baixa renda beneficiários de assistência estudantil, estudantes negros, indígenas e quilombolas, estudantes com deficiência e estudantes de cursos noturnos. A meta de 30% em 2030 representa avanço significativo em relação a padrões atuais tipicamente inferiores a 15%.

O índice de digitalização de processos abrange todas as etapas de gestão de acordos, mobilidade e programas internacionais, desde protocolização inicial até emissão de certificados, com meta ambiciosa de 100% de digitalização até 2030, eliminando completamente as tramitações físicas de papel.

O posicionamento em *rankings* internacionais refere-se especificamente ao indicador de internacionalização das classificações *QS World University Rankings* e *Times Higher Education (THE) World University Rankings*, que avaliam dimensões como proporção de estudantes e docentes internacionais, colaboração internacional em pesquisa e reputação internacional. A meta de alcançar *Top 5* nacional até 2030 representa salto qualitativo significativo, que exigirá esforços coordenados em múltiplas frentes.

O indicador de avaliação de impacto das ações de internacionalização refere-se à proporção de programas e iniciativas que possuem mecanismos estabelecidos de mensuração de resultados e impactos, incluindo *surveys* de satisfação, avaliações de aprendizagem, acompanhamento de trajetórias profissionais e outros instrumentos. A meta de 100% em 2030 reflete compromisso com cultura de avaliação e melhoria contínua baseada em evidências.

O monitoramento sistemático desses indicadores será realizado por meio de relatórios semestrais consolidados pela INT, com análise de desvios entre metas e realizações, identificação de fatores facilitadores e obstáculos encontrados e proposição de ajustes estratégicos ou operacionais quando necessários. Anualmente, a Comissão Permanente de Internacionalização está responsável por realizar avaliação abrangente do progresso, podendo propor revisões de metas se mudanças contextuais significativas

assim o justificarem. Ao término da vigência deste Plano em 2030, será realizada avaliação global que subsidiará a elaboração do próximo ciclo de planejamento estratégico para o período 2031-2035.

A consecução dos objetivos estratégicos deste Plano, seus indicadores e metas exigirá comprometimento institucional sustentado, alocação adequada de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura, corresponsabilização de toda comunidade universitária e capacidade de adaptação a contextos em transformação. O sistema de indicadores e metas estabelecido fornece bússola para a navegação estratégica, permitindo celebrar conquistas, identificar tempestivamente dificuldades e manter foco nos resultados que efetivamente importam para transformação da UnB em universidade verdadeiramente global, sustentável e inclusiva.

## **Diretrizes de gestão**

A implementação dos objetivos estratégicos estabelecidos neste Plano materializa-se em cinco eixos temáticos, que organizam as ações de internacionalização da UnB no período 2025-2030. Esses eixos não constituem compartimentos estanques, mas dimensões integradas e mutuamente reforçadas que, em seu conjunto, configuram modelo abrangente de internacionalização alinhado aos valores institucionais de sustentabilidade, inclusão, inovação, cooperação Sul-Sul, ética e excelência acadêmica. Cada eixo articula objetivos específicos, linhas de ação detalhadas, programas prioritários e projetos-piloto inovadores, que permitirão à UnB não apenas acompanhar, mas protagonizar as transformações da educação superior global.

### **Diretriz de gestão 1: Sustentabilidade e objetivos de desenvolvimento sustentável**

**Objetivo:** Consolidar a UnB como referência nacional e internacional em internacionalização sustentável alinhada à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, demonstrando que cooperação internacional pode e deve contribuir ativamente para enfrentamento dos desafios globais mais urgentes da humanidade.

Este eixo materializa o compromisso institucional profundo com a responsabilidade social global, reconhecendo que universidades, enquanto produtoras de conhecimento e formadoras de profissionais, têm papel insubstituível na construção de futuros sustentáveis. A internacionalização orientada pelos ODS transcende benefícios acadêmicos tradicionais, gerando impactos mensuráveis sobre problemas concretos que afetam bilhões de pessoas.

### **Diretriz de gestão 2: Redes colaborativas e parcerias estratégicas**

**Objetivo:** Fortalecer a inserção da UnB em redes globais e regionais de cooperação, com ênfase estratégica em parcerias Sul-Sul que promovam equidade, solidariedade e desenvolvimento mútuo, superando modelos tradicionais de cooperação Norte-Sul frequentemente marcados por assimetrias.

Este eixo reconhece que impacto e sustentabilidade da internacionalização amplificam-se significativamente quando universidades articulam-se em redes e consórcios que potencializam capacidades individuais, compartilham recursos e infraestruturas, desenvolvem massa crítica em áreas estratégicas e amplificam vozes coletivas em fóruns globais.

### **Diretriz de gestão 3: Mobilidade e experiências internacionais**

Objetivo: Diversificar e qualificar as experiências de mobilidade acadêmica, integrando modalidades físicas, virtuais e híbridas de forma estratégica, superando o modelo tradicional centrado exclusivamente em intercâmbios presenciais de longa duração, para construir ecossistema abrangente de oportunidades internacionais acessível a toda comunidade acadêmica.

A mobilidade acadêmica permanece como uma das manifestações mais visíveis e valorizadas da internacionalização universitária, proporcionando experiências transformadoras que desenvolvem competências interculturais, ampliam perspectivas intelectuais, fortalecem redes profissionais e contribuem para formação de cidadãos e cidadãos globais. Entretanto, o conceito de mobilidade deve ser expandido para além do paradigma tradicional do deslocamento físico prolongado, incorporando modalidades virtuais, híbridas e de curta duração que democratizam acesso, reduzem custos, minimizam impactos ambientais e atendem necessidades diversificadas de estudantes, docentes e pesquisadores em diferentes momentos de suas trajetórias acadêmicas e pessoais.

### **Diretriz de gestão 4: Multilinguismo e interculturalidade**

Objetivo: Consolidar a UnB como centro de excelência multilíngue e intercultural, promovendo competências globais na comunidade acadêmica por meio de políticas linguísticas robustas que reconheçam que o domínio de múltiplas línguas não é apenas ferramenta instrumental de comunicação, mas dimensão fundamental da educação para cidadania global.

Esse eixo reconhece que barreiras linguísticas constituem obstáculo principal à internacionalização de universidades brasileiras, limitando tanto capacidade de atrair estudantes e professores internacionais quanto possibilidades de membros da comunidade acadêmica brasileira participarem plenamente de redes globais de conhecimento.

### **Diretriz de gestão 5: Transformação digital e inteligência artificial**

Objetivo: Liderar a transformação digital da internacionalização por meio da integração de tecnologias emergentes e inteligência artificial nos processos educacionais, de pesquisa e gestão, posicionando a UnB na vanguarda das universidades que utilizam tecnologias digitais para ampliar alcance, democratizar acesso e qualificar experiências de cooperação internacional.

Esse eixo reconhece que tecnologias digitais e inteligência artificial estão redefinindo radicalmente o que significa ser uma universidade global, criando oportunidades inéditas de personalização educacional, colaboração transnacional e superação de barreiras geográficas e econômicas que historicamente limitaram a internacionalização.

### **Quadro 2: Diretrizes, Objetivos, Ações e Prazos**

<b>Diretrizes de Gestão</b>	<b>Ações Específicas</b>	<b>Prazos</b>
DIRETRIZ 1: Sustentabilidade e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável		
Objetivo: Consolidar a UnB como referência nacional e internacional em internacionalização	1.1 Criação de Protocolo de Avaliação de Impacto dos ODS para todos os projetos de cooperação internacional	Curto prazo (2025-2026)

sustentável alinhada à Agenda 2030 e aos ODS	1.2 Mapeamento de pesquisadores e grupos de pesquisa atuantes em áreas relacionadas aos 17 ODS para constituição de portfólio institucional	Curto prazo (2025-2026)
	1.3 Estabelecimento de 5 centros de excelência em pesquisa internacional focados em ODS prioritários (clima, energia, desigualdades, saúde, biodiversidade)	Médio prazo (2025-2027)
	1.4 Lançamento de editais específicos para projetos de pesquisa colaborativa internacional alinhados aos ODS com países do Sul Global	Curto prazo (2025-2026)
	1.5 Implementação de 10 projetos estruturantes de extensão internacional focados nos ODS em parceria com comunidades locais e organizações internacionais	Médio prazo (2025-2027)

	<p>1.6 Desenvolvimento do Campus Sustentável UnB como modelo internacional de boas práticas ambientais com visitação técnica de delega�es estrangeiras</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>1.7 Cria�o de programa de pesquisa colaborativa em mudanças climáticas e adapta�o com universidades da América Latina e África</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>1.8 Estabelecimento de rede global de universidades sustentáveis liderada pela UnB com foco em bioeconomia e energias renováveis</p>	<p>Longo prazo (2025-2030)</p>
	<p>1.9 Integra�o da Agenda 2030 nos currículos de todos os cursos através de disciplinas transversais sobre desenvolvimento sustentável</p>	<p>Longo prazo (2025-2030)</p>
	<p>1.10 Cria�o de sistema de indicadores para monitoramento da contribui�o da UnB aos</p>	<p>Curto prazo (2025-2026)</p>

	ODS através de dashboard público	
DIRETRIZ 2: Redes Colaborativas e Parcerias Estratégicas		
Objetivo: Fortalecer a inserção da UnB em redes globais e regionais de cooperação, com ênfase em parcerias Sul-Sul que promovam equidade e desenvolvimento mútuo	2.1 Participação ativa e estratégica no Programa CAPES-Global.Edu com submissão de projetos competitivos em áreas prioritárias	Curto prazo (2025-2026)
	2.2 Fortalecimento da atuação em redes regionais consolidadas (AUGM, Grupo Coimbra, AULP, Grupo Tordesilhas, AUF) com assunção de posições de liderança	Curto prazo (2025-2026)
	2.3 Criação de rede de integração regional do Centro-Oeste brasileiro para cooperação internacional em bloco e compartilhamento de recursos	Curto prazo (2025-2026)

	2.4 Estabelecimento de parcerias estratégicas com universidades BRICS para projetos conjuntos em áreas de excelência mútua	Médio prazo (2025-2027)
	2.5 Desenvolvimento de consórcios internacionais para pesquisa em áreas estratégicas (bioeconomia, tecnologias sociais, saúde pública, segurança alimentar)	Médio prazo (2025-2027)
	2.6 Criação de escritórios de representação virtual da UnB em regiões estratégicas (América Latina, África lusófona, Ásia)	Médio prazo (2025-2027)
	2.7 Estabelecimento de parcerias público-privadas internacionais para financiamento de projetos de pesquisa aplicada e inovação	Médio prazo (2025-2027)
	2.8 Participação em fóruns internacionais de educação superior (NAFSA, EAIE,	Curto prazo (2025-2026)

	FAUBAI) com apresentação de cases de sucesso da UnB	
	2.9 Realização de missões institucionais estratégicas para países e universidades prioritárias visando assinatura de acordos de cooperação triangular	Curto prazo (2025-2026)
	2.10 Criação de mecanismo de avaliação bienal da efetividade das parcerias com possibilidade de renovação ou descontinuidade baseada em indicadores de reciprocidade	Médio prazo (2025-2027)
DIRETRIZ 3: Mobilidade Inteligente e Experiências Internacionais		
Objetivo: Diversificar e qualificar experiências de mobilidade acadêmica, integrando modalidades físicas, virtuais e híbridas para construir	3.1 Implementação de plataforma digital integrada para gestão de todas as modalidades de mobilidade (física, virtual, híbrida) com sistema de matching automático	Curto prazo (2025-2026)

ecossistema abrangente acessível a toda comunidade	3.2 Criação de programas de mobilidade virtual de curta duração (2-4 semanas) em parceria com universidades de 20 países para disciplinas compartilhadas	Curto prazo (2025-2026)
	3.3 Estabelecimento de programas híbridos de mobilidade combinando fase virtual preparatória, estadia presencial e acompanhamento pós-mobilidade	Médio prazo (2025-2027)
	3.4 Desenvolvimento de programa de micro-credenciais internacionais digitais reconhecidas globalmente em áreas estratégicas	Médio prazo (2025-2027)
	3.5 Ampliação de programas de dupla titulação de 3 para 20 cursos em áreas prioritárias com universidades parceiras estratégicas	Médio prazo (2025-2027)

	<p>3.6 Criação de programa de estágios internacionais em sustentabilidade e IA com duração de 3-6 meses em organizações internacionais e empresas globais</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>3.7 Implementação de sistema de bolsas de mobilidade com critérios de ação afirmativa garantindo 40% das vagas para grupos subrepresentados</p>	<p>Curto prazo (2025-2026)</p>
	<p>3.8 Estabelecimento de programa de mobilidade docente para ensino colaborativo com estadias de 2-4 semanas em instituições parceiras</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>3.9 Criação de programa de mobilidade de servidores técnico-administrativos para capacitação em gestão internacional de universidades</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>

	3.10 Desenvolvimento de sistema robusto de avaliação de impacto da mobilidade com instrumentos padronizados aplicados antes, durante e após experiências	Longo prazo (2025-2030)
DIRETRIZ 4: Multilinguismo e Interculturalidade		
Objetivo: Consolidar a UnB como centro de excelência multilíngue e intercultural, promovendo competências globais através de políticas linguísticas robustas	4.1 Expansão do Programa UnB Idiomas para atendimento de 20 mil estudantes por ano com oferta de 16 idiomas incluindo coreano e mandarim avançado	Curto prazo (2025-2026)
	4.2 Implementação de Política Linguística 4.0 com integração de tecnologias de tradução automática e interpretação simultânea baseada em IA	Médio prazo (2025-2027)
	4.3 Criação de Centro de Certificações Internacionais de Proficiência aplicando TOEFL, IELTS, DELF, DELE, Celpe-Bras e outras certificações reconhecidas globalmente	Curto prazo (2025-2026)

	<p>4.4 Ampliação da oferta de disciplinas em inglês, espanhol e francês para 200 disciplinas por semestre distribuídas em todos os cursos de graduação e pós-graduação</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>4.5 Fortalecimento do NEPPE para promoção do português como língua global de ciência com cursos regulares, intensivos e Summer/Winter Schools</p>	<p>Curto prazo (2025-2026)</p>
	<p>4.6 Desenvolvimento de cursos de português instrumental para fins acadêmicos (leitura, escrita científica, apresentação oral) para estudantes internacionais</p>	<p>Curto prazo (2025-2026)</p>
	<p>4.7 Criação de programa de formação intercultural obrigatório para toda comunidade acadêmica incluindo workshops sobre competências globais e comunicação intercultural</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>

	4.8 Implementação de sistema de legendagem e tradução automática de aulas e materiais didáticos utilizando ferramentas de IA	Médio prazo (2025-2027)
	4.9 Estabelecimento de parcerias com instituições culturais internacionais (Institutos Confúcio, Cervantes, Goethe, Aliança Francesa) para oferta conjunta de cursos e eventos	Curto prazo (2025-2026)
	4.10 Criação de programa de formação de docentes para ensino de disciplinas em línguas estrangeiras com metodologias CLIL (Content and Language Integrated Learning)	Médio prazo (2025-2027)
DIRETRIZ 5: Transformação Digital e Inteligência Artificial		
Objetivo: Liderar a transformação digital da internacionalização através da integração de tecnologias emergentes e IA nos	5.1 Desenvolvimento de plataforma digital unificada de internacionalização integrando todos os sistemas (acordos,	Curto prazo (2025-2026)

processos educacionais, de pesquisa e gestão	mobilidade, eventos, publicações, indicadores)	
	5.2 Implementação de sistema de IA para personalização de experiências educacionais internacionais através de algoritmos de recomendação de parceiros e oportunidades	Médio prazo (2025-2027)
	5.3 Criação de Hub de Educação Digital Internacional oferecendo cursos híbridos e virtuais desenvolvidos colaborativamente com universidades parceiras	Médio prazo (2025-2027)
	5.4 Estabelecimento de infraestrutura robusta de videoconferência em 100% das salas de aula e laboratórios dos quatro campi para ensino colaborativo internacional	Médio prazo (2025-2027)

	<p>5.5 Desenvolvimento de laboratórios virtuais compartilhados internacionalmente utilizando tecnologias de realidade virtual e aumentada para pesquisa colaborativa</p>	<p>Longo prazo (2025-2030)</p>
	<p>5.6 Implementação de chatbots multilíngues baseados em IA para atendimento 24/7 a estudantes internacionais e candidatos à mobilidade</p>	<p>Curto prazo (2025-2026)</p>
	<p>5.7 Criação de repositório digital de recursos educacionais abertos (REA) em múltiplos idiomas para compartilhamento com universidades parceiras</p>	<p>Médio prazo (2025-2027)</p>
	<p>5.8 Desenvolvimento de sistema de blockchain para validação e reconhecimento automático de créditos e certificações internacionais</p>	<p>Longo prazo (2025-2030)</p>

	5.9 Estabelecimento de programa de capacitação continuada de docentes, servidores e estudantes em competências digitais para internacionalização	Médio prazo (2025-2027)
	5.10 Criação de Centro de Inovação em Tecnologias Educacionais para desenvolvimento de soluções digitais próprias para internacionalização com possibilidade de transferência tecnológica	Longo prazo (2025-2030)

Assim, o objetivo principal deste Plano de Internacionalização 205-2030 é o de contribuir para que a UnB se mantenha como um centro de excelência acadêmica, destacando-se no cenário latino-americano e global pela qualidade de sua formação, produção científica e compromisso com o desenvolvimento nacional.

A estrutura acadêmica consolidada e diversificada, aliada à alta qualificação de seu corpo docente e técnico, fortalece a posição da Universidade como protagonista no circuito global do conhecimento, evidenciada por indicadores qualitativos e quantitativos expressivos. Ademais, seu processo de internacionalização intensificou-se de modo a enfrentar as transformações estruturais, tecnológicas e culturais do contexto contemporâneo, adotando modelos híbridos e inclusivos que ampliam o alcance e a democratização das oportunidades globais.

Os valores institucionais de sustentabilidade, inclusão e equidade social reafirmam o compromisso da UnB com uma perspectiva ética e responsável da

internacionalização, alinhada a agendas globais pertinentes, como a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Dessa forma, a Universidade se posiciona não apenas como agente reativo, mas busca liderar ativa e estrategicamente a construção de ecossistemas acadêmicos globais inovadores, colaborativos e sustentáveis, respondendo aos desafios do século XXI com criatividade, responsabilidade social e excelência científica consolidada.