



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso de Comunicação Organizacional

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CRIAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL INTERNACIONAL NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Memória de Pesquisa

Luiza Helena Fortes Viana de Mesquita

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Brasília-DF
Novembro, 2018

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CRIAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL INTERNACIONAL NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Memória de Pesquisa

Projeto final em Comunicação apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Luiza Helena Fortes Viana de Mesquita

Orientador Edmundo Brandão Dantas

Brasília

Novembro de 2018

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CRIAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL INTERNACIONAL NA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Memória de Pesquisa

Projeto final em Comunicação apresentado ao Curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas.

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

Orientador

Prof. Dra. Katia Maria Belisário

Examinadora

Profª. Dra. Sabine Gorovitz

Examinadora

Profª. Fabíola Orlando Calazans Machado

Suplente

Dedico esse trabalho àquela que
me dedica a vida, e não mede
esforços para me fazer feliz.

Para você, Mãe.

AGRADECIMENTO:

Agradeço a Deus por todas as bênçãos em minha vida, pelas oportunidades que me são dadas e pelas boas pessoas que coloca em meu caminho.

Agradeço a minha família, Carmen, Afonso, Vitória e Catarina, por tudo que já me proporcionaram, por serem minha base e meu maior motivo para querer voltar para casa. Agradeço aos meus avós, Helena, Vanda, Conceição, João e Afonso. Como é grande o meu amor por vocês! Aos meus tios Helena, Beto e Jaque por todo apoio.

Agradeço ao meu orientador Edmundo pela paciência, atenciosidade e por toda sabedoria transmitida. Agradeço a todos da equipe INT pela disponibilidade em ajudar e pelo incentivo que me dão desde já, em especial à professora Sabine. Agradeço às professoras Kátia e Fabíola por participarem da minha banca. Obrigada a UnB, em especial à FAC, pelos melhores anos da minha vida. OBRIGADA A MINHA ANJA JULIA SAILOR MELO POR TODA AJUDA <3 Agradeço às minhas grandes amigas Adriana, Sarah e Camilla pela cumplicidade de sempre e por serem insubstituíveis. Agradeço a Rbk e ao Luis Guilherme por serem únicos e por todas risadas e cantatas. Amo muito todos vocês! (Parabéns atrasado Luoh, meu engenheiro favorito). Agradeço aos meus maiores amigos que fiz no curso, que já dividiram tantas coisas incríveis comigo: Fifa e Victor.

Agradeço às minhas amigas mais antigas, minhas Souls Sisters: Amanda, Carol, Marcella, Nat, Sarah e Vanessa. Que possamos compartilhar muitas conquistas juntas!

Agradeço a todos amigos que fiz em meus estágios na UnBTV no CCBB, no Correio e em especial aos amigos e agregados do TCU, pela paciência nesses últimos dias. Obrigada Carol, Eric, Fernanda e Yago, pela ajuda.

E por fim, agradeço aos grandes amigos que pude fazer no meu intercâmbio e por todas as vivências lindas que compartilhamos. Pessoas de diferentes partes do mundo que cruzaram meu caminho (não por acaso), me marcaram profundamente e me inspiram de tantas formas. Aos melhores *roommates* do mundo: Lucas, Duda, Marina, Renan e Felipe. Que honra foi morar com vocês, que saudade! Aos amigos maravilhosos por terem compartilhado a melhor aventura até aqui: Rafa, Iza, Andressa, Lucas Cecílio, João, Yohanna, Sabrina, Tomas, Manuel, Thaís, Ana Luiza, Luiza Romar, Kelly, Thalyta, Letícia, Luiz, Marquinhos, Victor, Felix, Jones e por todos que por mim passaram e um tanto deixaram. Thank you, Filip, for all the love and support.

“Tears come streaming down your face, when you lose something you cannot replace”.

Todo meu amor por vocês.

‘NINGUÉM SOLTA A MÃO DE NINGUÉM’

Dito Popular

RESUMO:

A internacionalização do ensino superior consiste em uma potente estratégia de inserção dos cidadãos no mundo globalizado. Apesar de haver uma tendência à convergência das ações, é um processo que deve ser "customizado" ao contexto de cada instituição. A Universidade de Brasília, mediante a um Plano de Internacionalização, tem buscado implementar políticas para obter maior expressividade neste cenário. Este trabalho, por sua vez, apresenta um planejamento estratégico complementar, contendo diretrizes para a criação de uma organização internacional estudantil, à luz do método de *benchmarking*, de entrevistas, pesquisas com públicos alvo e seguimento dos princípios da Comunicação Organizacional, com propósito de promover o acolhimento estratégico de alunos internacionais na Universidade, realizado por alunos locais que tenham interesse em ter uma experiência internacional sem sair de casa, em conformidade com os valores da cultura organizacional proposta, causando impacto local, regional e global.

Palavras-chave: Internacionalização; Planejamento estratégico; acolhimento; Comunicação Organizacional; cultura organizacional.

ABSTRACT

The internationalization of higher education consists of a powerful strategy of insertion of citizens in the globalized world. Although there is a tendency towards convergence of actions, it is a process that must be "customized" to the context of each institution. The University of Brasília, through an Internationalization Plan, has sought to implement policies to obtain expressiveness in this scenario. This work, in turn, presents a strategic plan containing guidelines for the creation of an international student organization, following the benchmarking method interviews, research for the target audience and the principles of Organizational Communication, with the purpose of promoting the strategic reception of foreign students at the University by local students interested in having an international experience without leaving home, in accordance with the values of the proposed organizational culture, causing local, regional and global impact.

KEY-WORDS: *Internationalization; strategic planning; reception; Organizational communication; Organizational culture.*

Lista de Figuras:

Figura 1 - Estudantes internacionais regulares de graduação e pós-graduação (<i>incoming</i>) na UnB por continente (2012-2016).....	19
Figura 2 - Questionário sobre acolhimento na Universidade de Brasília.....	36
Figura 3 - Recebeu estímulo para interagir com outras pessoas?.....	37
Figura 4 – Avaliação do acolhimento da INT.....	37
Figura 5 - Ao chegar na UnB recebeu orientação satisfatória quanto aos processos administrativos e à localização?.....	38
Figura 6 - Sentiu-se integrado à Comunidade Acadêmica?	38
Figura 7 - Conhece algum dos seguintes projetos: Batalha na Escada; Campus Sonoro; Finca; Cinemateca/Segundas curtas; Aulas de Forró?.....	39
Figura 8 - Participou de algum Happy Hour.....	39
Figura 9 - Teve conhecimento dos serviços de saúde gratuitos oferecidos na UnB?.....	40
Figura 10 - Sentiu que poderia ter conhecido melhor a universidade se houvesse um direcionamento mais adequado?.....	41
Figura 11 - Modelo de Planejamento (DANTAS, 2001,2012).....	43
Figura 12 – Comparação de logomarcas de diferentes unidades da ESN.....	46
Figura 13 - Esquema de relação de benefício mútuo entre as partes envolvidas.....	49
Figura 14 - Idade dos estudantes entrevistados.....	53
Figura 15 - Pergunta sobre conhecimento de estudantes estrangeiros na Universidade.....	55
Figura 16 - Pergunta relacionada ao nível de proximidade com estudantes estrangeiros na Universidade de Brasília.....	55
Figura 17 - Pergunta sobre a realização de intercâmbio pela faculdade ou por alguma empresa particular.....	56
Figura 18 - Pergunta sobre fatores que impossibilitaram a realização do Intercâmbio.....	57
Figura 19 - Pergunta sobre participação em projeto voluntário de acolhimento a estudantes estrangeiros.....	58

Lista de Quadros:

Quadro 1 – Investimento em programas de mobilidade entre os anos de 2011 a 2016.....32

Quadro 2 – Fragmento de tabela de objetivos, ações e prazos para o aprimoramento da gestão administrativa de apoio à internacionalização como consta no Plano de Internacionalização.....35

Lista de Tabelas:

Tabela 1 – Número de estudantes estrangeiros na UnB entre 2012 e 2017 por país de origem.....15

Tabela 2 - Distribuição dos estudantes internacionais por região de Recepção.....27

Tabela 3 - Distribuição dos estudantes internacionais por países de acolhimento na América Latina.....29

Tabela 4- Mobilidade Internacional na UnB — estudantes recebidos e estudantes enviados por semestre33

Tabela 5 - Participação de alunos na pesquisa por cada curso.....54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1.Problema de pesquisa.....	14
1.2.Justificativa.....	14
1.3.Objetivos.....	20
1.3.1.Objetivo Geral.....	20
1.3.2.Objetivos Específicos.....	21
2. METODOLOGIA.....	22
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1.Internacionalização.....	25
3.2.América Latina.....	28
3.3.Brasil.....	30
3.4.Universidade de Brasília.....	32
4. Planejamento estratégico.....	42
5. Benchmarking: Um case de sucesso.....	44
6.O Plano.....	49
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	64

INTRODUÇÃO

Sob uma ótica macroscópica, a globalização se apresenta como um dos fenômenos mais representativos da contemporaneidade, caracterizada pelo fluxo contínuo de informações e pessoas em uma velocidade jamais vista na história da humanidade.

A internacionalização do ensino nas universidades mundo afora vem despontando fortemente como uma conseqüente tendência deste processo mundial e como estratégia fundamental para a inserção mais consistente dos países neste novo contexto. Segundo a especialista sobre o assunto, Jane Knight, do Instituto de Estudos em Educação da Universidade de Ontário, no Canadá, a internacionalização acadêmica é o “processo que integra uma dimensão global, intercultural e internacional nos objetivos, funções e oferta da educação pós-secundária” (KNIGHT, 2004, p. 11, *apud* MOROSINI, 2006, p.117).

Sob o ângulo mercadológico, a internacionalização também é vista como uma tática de competitividade para as Universidades, mas Knight (2004) alerta que não se trata de um processo uniforme, e que, portanto, deve ser adequado à realidade de cada instituição, reconhecendo suas prioridades, demandas e próprio contexto cultural e histórico. Além disso, é fundamental que haja comprometimento em garantir qualidade e suporte para os alunos recebidos.

O presente projeto tem por objetivo principal valorizar experiências multiculturais no âmbito acadêmico. A ideia surgiu a partir de observações das novas demandas globais supracitadas e graças a uma experiência de cunho pessoal vivida em 2017, quando realizamos um intercâmbio de um ano em Portugal, no âmbito do programa de Acordo de Mobilidade promovido pela Assessoria de Assuntos internacionais (INT). Essa oportunidade extremamente enriquecedora — e certamente a mais marcante de nossa vida acadêmica — permitiu-nos estar na posição de um dos públicos-alvo a quem esse planejamento de organização pretende atender: o estudante universitário em intercâmbio.

Em terras lusitanas, tivemos contato constante com a ESN (*Erasmus Student Network*) Porto, em Portugal: uma organização conduzida e movimentada por jovens na qual nos inspiramos para o desenvolvimento do plano, à luz do método de *benchmarking*. Os valores de destaque da cultura organizacional desta associação são os de apostar em uma educação mais móvel e flexível e de comprometer-se em proporcionar a “internacionalização em casa” para aqueles que não têm a oportunidade de viajar — e este é um desdobramento destacável deste projeto, pois tem maior potencial de abrangência de alunos, além de gerar impacto na cultura organizacional ao desenvolver a dimensão internacional no cotidiano acadêmico.

Ao chegar de Portugal, houve grande curiosidade em conhecer estudantes de outros países que estudavam na Universidade de Brasília (UnB) e nos vimos na posição do público que, sob outra perspectiva, também deverá ser contemplado por este projeto: o estudante local que deseja ter contato com outras culturas. Contudo, havia dificuldade em identificar e encontrar esses estudantes, em um universo tão grande quanto o da UnB. E como abordá-los? Tais situações reforçaram o reconhecimento sobre as vantagens em obter um estímulo de relacionamento com este grupo (atualmente disperso) tal como induzido pelas propostas da ESN.

Foi então que nos deparamos com uma oportunidade determinante para a escolha deste tema. A UnB, por meio da Assessoria de Assuntos Internacionais, desde o final de 2017, vem implementando ações de internacionalização na Universidade de Brasília. Eventos, novas parcerias, ferramentas, reformulação de antigos programas e um plano de internacionalização contemplando metas para os próximos anos, têm sido desenvolvidos com o intuito de aprimorar as atividades para a comunidade acadêmica externa e interna, porém verificamos algumas lacunas que poderiam ser aperfeiçoadas.

Ir a um país diferente, com outra cultura, outra dinâmica urbana, novos costumes e muitas vezes com um idioma diferente é um desafio que pode ser tanto uma experiência marcante de amadurecimento, quanto de grande frustração. É algo variável, que está à mercê do acaso; entretanto, as ações institucionais podem ser determinantes na condução deste processo, uma vez que, seguindo um planejamento estratégico, torna-se possível obter maior controle sobre a administração e conflitos. É necessário que haja um acompanhamento adequado que possibilite antecipar-se, prever as possíveis demandas e sanar os problemas que venham a surgir. Além disso, a edificação de uma cultura organizacional possibilita a criação de novos valores para a instituição e por consequência, para a sociedade.

Assim, impulsionados por esse sentimento de empatia e munidos de ferramentas aprendidas ao longo do curso de Comunicação Organizacional, pretendemos criar diretrizes para implementar um mecanismo que horizontalize a relação entre a UnB e esses alunos e que transponha as mais variáveis barreiras por meio do planejamento estratégico. Acreditamos na Comunicação Organizacional não só como uma ferramenta de gestão, mas também como um poderoso pilar na criação de valores, de laços e de mudança social que possam gerar frutos em um futuro próximo.

1.1. Problema de pesquisa

Tendo em vista o momento histórico global que vivemos e o processo de internacionalização pelo qual a Universidade de Brasília passa, marcados pela implementação do Plano de Internacionalização, pretende-se, por meio das ferramentas apreendidas ao longo do curso de Comunicação Organizacional, desenvolver uma resposta à seguinte questão: como implementar na UnB um canal de comunicação e acolhimento a estudantes internacionais de forma planejada, estratégica e contínua?

1.2. Justificativa

Como veremos a seguir, a concepção deste produto se justifica por integrar diferentes eixos de importância, entre eles: a oportunidade em impulsionar a internacionalização devido à localização geográfica estratégica da instituição; a necessidade em oferecer um suporte à diversidade cultural no âmbito acadêmico; o momento institucional de investimento nesse setor; e as vantagens institucionais e sociais que podem ser geradas com essa iniciativa.

A Universidade de Brasília, instituição de excelência reconhecida em toda América Latina, possui localização geográfica privilegiada ao situar-se próxima aos centros decisórios do poder nacional, às representações diplomáticas e a organismos internacionais (PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2018). Seu corpo docente e discente é composto por pessoas de diferentes nacionalidades, e a universidade possui experiência institucional com desenvolvimento de pesquisas em cooperação com vários países e parceiros estratégicos, entre esses, a Organização das Nações Unidas (ONU). Esses fatores são vistos como oportunidades para nosso projeto.

Na Tabela 1, a seguir, temos o número de estudantes internacionais recebidos entre 2012 e 2017 na UnB e seus países de origem:

Tabela 1 –Número de estudantes internacionais na UnB entre 2012 e 2017 por país de origem:

País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Espanha	18	23	32	33	29	13	148
França	7	14	19	17	7	6	70
Estados Unidos	8	11	2	12	14	12	59
Itália	13	11	14	6	7	5	56
Argentina	9	16	14	6	4	5	54
Japão	13	5	14	5	4	7	48
Chile	6	4	12	16	12	4	44
Colômbia	7	9	8	4	6	6	40
Coreia do Sul		10	7	3	9	11	40
México	8	14	7	4	2	1	36
Alemanha	2	7	6	4	4	1	24
Portugal	3	7	1	4			15
Uruguai	7	3	4			1	15
Suécia	3	7	3	1			14
Moçambique			3	8		2	13
Cabo Verde			5	4			9
Equador	1	1	1	6			9
República Tcheca	2	3			2	1	8
Bélgica	1		1	2		1	5
China	1	2	2				5
Suriname		4			1		5
Bolívia			2			1	3
Finlândia	1	1		1			3
Holanda		1			1	1	3
Paraguai	3						3
Rússia	3						3
Taiwan		1	1		1		3
África do Sul		2					2

Fonte: Arquivo da Assessoria de Assuntos Internacionais (INT), 2018.

Inferimos pela Tabela 1 que a Universidade recebe uma média de 125 estudantes por ano, os quais apresentam necessidades específicas de acessibilidade. Esses estudantes vêm de diferentes contextos e possuem diferentes perfis. Alguns deles, por exemplo, são solicitantes de refúgio, o que endossa ainda mais a relevância do acolhimento e da integração nesse âmbito.

Desde o final de 2017, graças aos esforços da INT — órgão responsável por esta área —, a UnB tem buscado aprimorar e impulsionar estes números, visto que ainda existem lacunas para atender esses alunos, entre elas: aulas ministradas somente em português, páginas da web não traduzidas para outros idiomas, poucos alojamentos disponíveis para esses estudantes, entre outras.

No dia 22 de agosto desse mesmo ano, foi realizado o 1º Fórum de e Feira de Internacionalização (UnB NOTÍCIAS, 2018) cuja proposta foi divulgar boas práticas de dentro e de outras instituições e debater sobre metas e rumos que a Universidade deveria traçar para os próximos anos. Dentre as principais políticas colocadas em pauta estavam a consolidação de parcerias com outros países e atividades voltadas às questões linguísticas. Paralelamente, nesse ano também foi introduzido um projeto de comunicação e divulgação para um primeiro plano de internacionalização.

No dia 28 de abril de 2018, O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) da UnB aprovou por unanimidade o Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília (UnB Notícias, 2018), além do plano de comunicação supracitado, o documento em questão estabelece diretrizes, objetivos e ações para reestruturações na Academia e na gestão universitária considerando o desafio de internacionalização, estabelecido para os anos entre 2018 a 2022. A missão que este documento institui para a UnB é a de:

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. (PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2018, p. 5)

Quanto à 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. (PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2018, p. 5)

Destacamos a “*qualidade de vida*” mencionada na visão, por ser um fator que transpassa a redoma da sala de aula e abrange questões da vivência não só acadêmica, mas suplementarmente, urbana e de bem-estar pessoal. Oferecimento de serviços, boa moradia, eventos de lazer e cultura são exemplos de suportes para uma boa estadia.

Cabe à INT prestar serviços de esclarecimentos, acolhimento, moradia e orientação. O plano a ser desenvolvido por nós prevê a ampliação e aperfeiçoamento dessas incumbências, além de resolver a questão do desfalque no lazer e na cultura.

O documento divide-se em tópicos como dados, propostas, diagnósticos e metas a serem cumpridas em relação aos três pilares da universidade brasileira: ensino, pesquisa e extensão. Pelo caráter de transformação social deste projeto, visualizamos seu enquadramento na ala de extensão.

O Plano de Internacionalização refuta a ideia de que a internacionalização só se dá por meio da mobilidade. Segundo esta, o conceito de “internacionalização em casa” abarca a forma mais eficiente de abrir mentalidades e favorecer a “convivência *in loco*” ou seja, no ambiente institucional. Além disso, possui maior alcance de alunos locais se comparada com as limitadas vagas dos programas de mobilidade, e ainda possibilita desdobramentos contínuos que refletirão nesta cultura organizacional.

A menção ao desenvolvimento de uma *relação sólida com outras instituições*, que seja capaz de gerar oportunidades e repercutir em novas iniciativas no futuro, é uma ideia-chave para esta pesquisa que buscaremos desenvolver. Neste caso, o Plano propõe ações como tradução de ementas, páginas web institucionais, editais e materiais de divulgação como peças fundamentais para visibilidade internacional e acessibilidade para os demais estudantes que tenham interesse em ingressar na UnB.

Por fim, o Plano indica a necessidade em “traçar diretrizes capazes de unificar a atuação da instituição como um todo” (PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2018, p.16).

O projeto que apresentamos propõe, sob um novo olhar e nova abordagem, abarcar demandas previstas no Plano e oferecer outras vantagens estratégicas para a instituição, entre elas:

- a) Pode ser uma alternativa mais eficiente em relação ao atual programa de acolhimento, o programa de Tutoria de Alunos Internacionais — antigo programa Padrinho/Madrinha (UnB-INT, 2018)**

O Atual programa, em que alunos locais se voluntariam para apresentar a universidade e promover a integração acadêmica dos estudantes internacionais, é uma estratégia incerta e frágil, pois não garante o suporte e amparo consistente que esses alunos necessitam, os deixando à mercê de um fator variável, e que pode abrir brechas para o desamparo e isolamento.

b) Possibilidade de criação de uma relação mais horizontal entre Universidade e alunos;

Apesar de ser uma organização parceira da INT, estará menos engessada em relação a questões administrativas e/ou burocráticas. Por ser realizado de estudante para estudante, o contato com representantes da Universidade não se dará de maneira formal, como é comum na relação funcionário-aluno. Será um projeto de colaboração, em que precisaremos uns dos outros, o que confere maior equidade nas relações, maior liberdade nas ações e mais espaço para expressar-se no ambiente acadêmico.

c) No âmbito comunicacional, pode promover o gerenciamento de mídias sociais com linguagem adequada, de estudante para estudante, com conteúdo acessível, mais atraente e informal.

Essa relação de informalidade e equidade deve estender-se para as mídias sociais e conteúdos voltados para este público, a fim de tornar-se mais atrativo e acessível.

d) Tem potencial em gerar maior visibilidade às políticas de internacionalização da UnB;

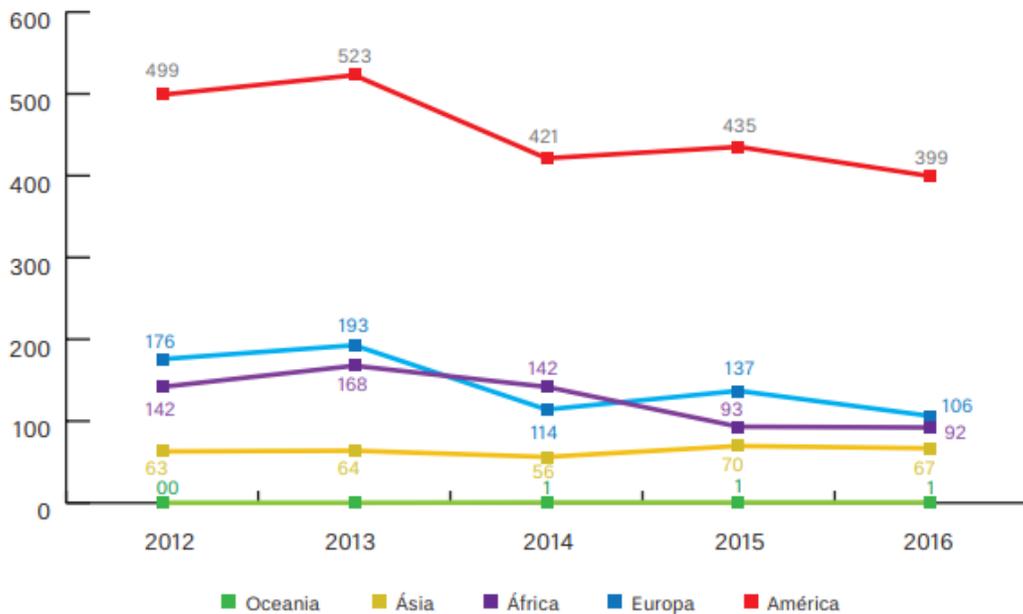
A possibilidade de integrar esses alunos, antes dispersos, e realizar eventos e atividades que gerem impacto na comunidade acadêmica, pode resultar em material e conteúdo para atrair, divulgar e captar novos parceiros.

e) Pode estreitar laços com outras instituições pelo mundo;

Visto que outras iniciativas como esta já são comuns mundo afora, a possibilidade de parcerias, atividades e trocas tende a ser mais viáveis.

f) Busca incentivada a vinda de mais estudantes, visto que, após o fim do programa Ciências Sem Fronteiras em 2014, houve diminuição de estudantes internacionais na Universidade de Brasília:

Figura 1 – Estudantes internacionais regulares de graduação e pós-graduação (incoming) na UnB por continente (2012-2016)



Fonte: Dados do Anuário (2016) sobre estudantes internacionais, 2017.

Fonte: Plano de Internacionalização da UnB, 2018, p.8.

Com exceção da Oceania (que não obteve expressividade numérica), nota-se que houve uma queda em relação ao número de estudantes oriundos de todos os continentes entre os anos de 2013 e 2014.

Ainda que tenha havido certo crescimento entre os anos de 2014 e 2015, com exceção do continente africano, a proposta tem como objetivo alavancar esses números, tornar o período de intercâmbio na Universidade de Brasília mais agradável e atrativo para estudantes de diferentes partes do mundo.

g) Promove a “internacionalização em casa” para estudantes locais que não têm condições de viajar;

A lógica mercadológica privilegia aquele que tem algum tipo de formação ou parte dela feita no exterior, visto que é considerado vantajoso obter uma concepção de mundo mais abrangente, conhecimento de novas culturas e idiomas, possibilidade de criação de *networking*, dentre outros pré-requisitos.

Contudo, vivemos em um país de desigualdades sociais, em que viajar para outro país é visto por muitos como um privilégio inacessível. A proposta em questão visa diminuir estas disparidades, inserindo alunos em condições desfavoráveis no contexto da globalização e das

demandas dessa nova era, ao trazer a possibilidade de contato direto com pessoas de outros países.

h) Contribuir para o reconhecimento internacional da UnB.

Se bem-sucedido, este projeto pode contribuir para o reconhecimento internacional da UnB através de divulgação de atividades e *feedbacks* positivos destes alunos.

i) Cumprir com sua responsabilidade Social:

O fenômeno da globalização traz mudanças intensas, rápidas e de grandes proporções, cujos efeitos colaterais já são sentidos em todo mundo, entre eles, questões de ordem social, como por exemplo, a ascensão da xenofobia e de inúmeros casos de problemas relacionados à saúde mental de jovens. Instituições com princípios ético-sociais, como a UnB, possuem responsabilidade em combater o isolamento e o preconceito, criar mecanismos que estimulem o diálogo e o respeito às diferenças, que valorize as capacidades dos alunos e promova a diversidade cultural.

Assim, como destaca Jane Knight (2004), além das questões estratégicas, é necessário reconhecer a importância de proporcionar qualidade à experiência de intercâmbio dos alunos que confiam e escolhem Brasília como morada temporária e a UnB como instituição de ensino que irá contribuir para o crescimento pessoal e profissional desses indivíduos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Pretende-se criar, a partir das ferramentas apreendidas ao longo do curso de Comunicação Organizacional, o planejamento estratégico que contenha diretrizes para criação de uma organização estudantil que promova o acolhimento de alunos internacionais na Universidade, realizado por alunos locais que tenham interesse em ter uma experiência internacional sem sair de casa.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- 1) Fazer uma breve análise do cenário de internacionalização em nível local, continental e global, e identificar as condições do ambiente em que o projeto emergirá;
- 2) Realizar um mapeamento das condições que envolveram a população estrangeira na UnB no ano de 2018;
- 3) Criar um canal de intercâmbio com a ESN de Portugal para troca de experiências com modelo exitoso nesta área;
- 4) Verificar o interesse de participação, por parte da comunidade local, em um projeto estudantil de internacionalização;
- 5) Desenvolver plano estratégico comunicacional que contenha as diretrizes para implementação desse serviço e que contribua para a internacionalização na Universidade.

2. METODOLOGIA

A natureza deste trabalho é de uma pesquisa exploratória e o método adotado é o dedutivo.

Por tratar-se de um produto, a pesquisa é aplicada, e possui caráter prático. Segundo Naresh Malhotra (2012), a pesquisa de natureza exploratória tem como principal objetivo “ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador” (MALHOTRA, p.58, 2012) e deve ser usada em casos em que se pretende definir o problema com mais precisão, para que seja possível identificar cursos relevantes de ação ou obter dados para que sejam desenvolvidas abordagens adequadas.

Em relação ao método adotado, Marconi e Lakatos (2010) sinalizam que o dedutivo é marcado por duas características: “se todas as premissas forem verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira” e “toda informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas”(MARCONI, LAKATOS, 2010, p. 92).

Dentre os caminhos sistemáticos escolhidos para alcançar os objetivos previstos, estão:

1. Pesquisa documental e bibliográfica (documentação indireta)

Ainda seguindo a linha de conceituação proposta por Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental e bibliográfica são as duas vertentes da técnica de pesquisa de documentação indireta. Têm por objetivo recolher informações existentes sobre o campo de interesse. Se for documental (ou de fontes primárias), restringe-se apenas a documentos - escritos ou não - como por exemplo arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas de órgãos oficiais. Por outro lado, se bibliográfica (ou de fontes secundárias) a pesquisa abarca toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI e LAKATOS, 2010), a exemplo de publicações, boletins, jornais, revistas, livros, monográficas, rádio, fotos, meios audiovisuais, entre outros.

Em relação a este trabalho, nesta etapa foram analisados dados cedidos pela Assessoria de Assuntos Internacionais – INT a essa pesquisa, assim como informações contidas no Plano de Internacionalização, o qual apresenta um panorama apurado sobre a atuação da Universidade de Brasília em relação à internacionalização nos últimos anos e as metas estabelecidas para o futuro. Analisamos, também, autores que dialogam com a proposta, sobretudo no que se refere aos conceitos relacionados a planejamento estratégico, comunicação organizacional e internacionalização em universidades.

2. Benchmarking em relação a um modelo europeu Erasmus Student Network Portugal

Benchmarking, em inglês, significa referência ou avaliação comparativa. De acordo com Diel e Bampi (2015), essa técnica consiste em um processo que estabelece indicadores e metas inspirados em outras organizações que obtiveram sucesso ou destacaram-se de alguma forma. O modelo de gestão nesta área escolhido foi a organização *Erasmus Student Network* de Portugal, pelo contato que tivemos anteriormente, pelo contato com membros e pela proximidade da língua e costumes.

Este modelo é a confirmação empírica de que o presente projeto é aplicável e pode ser bem-sucedido. Assim, apresentou-se como um norte para a realização deste projeto e foi lapidado ao decorrer das páginas para que houvesse as devidas adaptações ao nosso contexto.

3. Entrevista Informais Aprofundadas

Essa modalidade da pesquisa exploratória qualitativa consiste em “entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é sondado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças e atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, p. 121, 2012).

No intuito de obtermos informações mais específicas, implementamos essa técnica de entrevista, por telefone, com a Vice-presidente da ESN de Portugal, Vânia Couto, e presencialmente com a Diretora da INT, Sabine Gorovitz, o que nos permitiu entender os propósitos, ações bem-sucedidas, demandas e dificuldades das respectivas entidades.

4. Aplicação de questionários

“Questionário é instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI e LAKATOS, p. 184, 2010).

Neste trabalho foi desenvolvido um questionário para cada público que pode ser contemplado por este projeto: o de estudantes internacionais e o de estudantes locais.

Questionário para estudantes internacionais Tradicionalmente, a INT aplica um questionário *online* de ordem quantitativa a cada final de semestre aos estudantes intercambistas, a fim de

obter um *feedback* sobre a experiência dos alunos na Universidade de Brasília. Algumas das questões colocadas por eles são de extrema relevância para nossa pesquisa, e por isso serão reaproveitadas. Contudo, a fim de obter um resultado mais apurado sobre nosso objeto de interesse, desenvolvemos algumas perguntas mais específicas que foram adicionadas a este questionário e aplicadas pela própria INT.

A natureza deste questionário é quanti-qualitativa e disfarçada, respectivamente porque há perguntas em que é possível extrair dados estatísticos sobre as informações prestadas e há outras que falam sobre suas experiências pessoais na UnB; e disfarçada porque os estudantes não possuem conhecimento de que as perguntas introduzidas no questionário tradicional representavam coleta de dados para essa pesquisa.

Questionário para o estudante local: Esse questionário traz questões semiestruturadas, abertas e em múltipla escolha. Foi citado explicitamente o que buscávamos comprovar com esse questionário, de forma objetiva, e por isso se trata de um questionário quantitativo não-disfarçado.

Foi aplicada uma pesquisa *online*, utilizando-se a plataforma Google Forms, entre estudantes da UnB de diversos cursos, para avaliar o grau de interesse dos pesquisados em participar da organização objeto da presente pesquisa.

A pesquisa ficou no ar durante 2 semanas, no período de 3 a 17 de outubro. Como resultado, foram obtidas 114 respostas, o que equivale a um grau de confiança de 93% e a uma margem de erro a priori de 8% para mais e para menos. Os resultados serão apresentados no capítulo “Análise e discussão dos resultados”.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Internacionalização

De acordo com Marília Costa Morosini (2006), a internacionalização é a marca de relação entre as universidades. Por serem espaços de produção de conhecimento, sempre tiveram a internacionalização em função da pesquisa, apoiada na autonomia do pesquisador. No período pós-guerra fria, houve a forte tendência de *internacionalização da educação superior*, que surgiu como um processo estratégico ligado à globalização (MOROSINI, 2006).

Este atual contexto é marcado pelo aumento do “acesso à informação, pela necessidade de inserção dos países na sociedade do conhecimento, pela redução dos custos e por um melhor aproveitamento da infraestrutura de comunicação” (CASTRO, NETO, 2012, p.71).

Não apenas a dinâmica social e de mercado, como o campo da educação tiveram que se reestruturar para atender aos novos requerimentos que se aprofundaram após a virada de século. Desta forma, a política e economia modificaram o espaço universitário, e não o contrário.

Em 1998, em Paris, foi realizada a Conferência Mundial do Ensino Superior (CMES), organizada pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), onde discutiu-se as influências de fatores externos na dinamicidade da transformação do ensino superior; a internacionalização como uma das formas dos países em desenvolvimento de enfrentar os desafios do mundo globalizado; a valorização do conhecimento como um bem de âmbito público e o papel das novas tecnologias nas reduções de disparidades regionais (CASTRO, NETO, 2012).

A UNESCO, então, comprometeu-se em propagar a cooperação internacional na educação superior baseando-se na solidariedade, no reconhecimento e no apoio mútuo, na justiça e na equidade social, ressaltando a internacionalização das políticas educativas, que passaram a ser incluídas como tema prioritário nas agendas governamentais no século XXI. Mas, o que é internacionalização? A professora Jane Knight (2004) define como “o processo que integra uma dimensão global, intercultural e internacional dos objetivos, funções e oferta da educação pós-secundária” (KNIGHT, 2004, p.11, *apud*, MOROSINI, 2006, p.117).

Marginson e Rhoades (2002) conceituam este processo como “a globalização do ensino superior, o desenvolvimento do aumento de sistemas educacionais integrados e as relações universitárias além da nação” (MARGINSOM, RHOADES, 2003 *apud* MOROSINI, 2006, p.116).

Altbach (2002) faz uma análise crítica sobre a internacionalização, relacionando-a com o direcionamento das atividades acadêmicas para a lógica de mercado global:

Corporações multinacionais, conglomerados de mídia e até as grandes universidades são os novos neocolonialistas – procurando o domínio não só por razões políticas e ideológicas, mas preferencialmente por objetivos comerciais. (ALTBACH, 2002, apud MOROSINI, 2006, p. 116)

Corroborando essa visão a tendência em se categorizar e regulamentar a educação como um serviço, — contrariando os princípios defendidos pela UNESCO — proposta defendida pela Organização Mundial do Comércio (OMC) em 1995, no âmbito do Acordo Geral de Comércio e Serviços. Sabe-se que o controle sobre a educação pode representar obtenção de lucros, sobretudo em tempos de tecnologia e internet. O conhecimento é, portanto, reconhecido como um bem de alto valor na sociedade contemporânea, e está concentrado em poucos países do hemisfério norte como veremos mais adiante.

Morosini (2006) aponta ainda que os anos de 2004 e 2005 foram marcados pelo crescente número de produções científicas que discutiam estratégias de internacionalização voltadas, primordialmente, às questões de ensino. Entre as principais estratégias, inicialmente, estiveram a possibilidade de intercâmbio e a presença de alunos-convênios. Aos poucos se foi priorizando a experiência internacional no mundo globalizado. Questões que impactaram a vida acadêmica de estudantes como adaptação social, possibilidade de obter currículos internacionalizados e desenvolvimento de tecnologia como suporte para internacionalização também marcaram este período.

O processo de internacionalização foi classificado por Lima e Maranhão (2009) de duas formas: internacionalização ativa e passiva. A Internacionalização ativa se dá quando os países mantêm políticas de Estado que abarcam acolhimento acadêmico, atração de estudantes internacionais, oferecimento de serviços educacionais no exterior, exportação de programas e instalação de *campi* no exterior. Já a internacionalização passiva se caracteriza pela ausência de políticas criteriosas para envio de estudantes para o exterior, poucos recursos materiais e humanos para acolhimento e para oferta de serviços educacionais (LIMA, MARANHÃO, 2009, *apud*, CASTRO E NETO, 2012).

Para Bartell (2003), as políticas de internacionalização podem acontecer: mediante a presença de internacionais e estudantes-convênios em determinado campus; mediante o desenvolvimento de pesquisas internacionais, assim como projetos de pesquisa internacionais cooperativados; por meio de associações internacionais envolvendo consultorias para as

universidades e instituições; através de cooperação internacional e colaboração entre escolas, conselhos, e faculdades na universidade, além de possuir certo grau de imersão internacional no currículo, entre outros (BARTELL, 2006, *apud* MOROSINI, 2006).

A importância política no contexto global e o desenvolvimento econômico e científico são fatores que influenciam o processo de receptividade dos alunos em mobilidade.

Há certa dificuldade em encontrar dados precisos e atuais relacionados à mobilidade. A Tabela 2 a seguir, por mais que seja referente aos anos de 2004 a 2008, auxilia na percepção da progressão dos números e da preferência tradicional pelas regiões do hemisfério norte:

Tabela 2- Distribuição dos estudantes internacionais por região de recepção

Regiões/Anos	2004	2005	2006	2007	2008
Estados Árabes	61.983	67.440	80.009	80.026	132.752
Europa central e oriental	168.015	209.356	208.101	199.955	228.753
Ásia Central	33.958	40.993	51.174	52.307	51.375
Ásia do Leste e Pacífico	379.919	452.853	507.193	514.290	559.236
América Latina e Caribe	36.536	33.987	36.803	53.113	57.709
Amer. do Norte/Europa Ocidental	1.704.375	1.851.018	1.798.299	1.816.945	1.841.933
Ásia do Sul e Oeste	10.303	10.658	10.620	10.739	14.665
África Subsariana	59.801	62.175	62.174	73.095	79.417
Total	2.455.260	2.728.480	2.754.373	2.800.470	2.965.840

Fonte: *Compendio Mundial de la Educación*. UNESCO, 2006/2007/2008/2009/2010 *apud* CASTRO e NETO, 2012.

Mesmo que haja a recepção hegemônica de estudantes de mobilidade nas regiões mais desenvolvidas, nota-se que há um crescimento significativo em todas as regiões no período entre 2004 a 2008. Segundo estudos, prevê-se que até 2025 a demanda por educação internacional vá crescer para 7,2 milhões de estudantes, um aumento significativo se comparado aos 1,2 milhão de 2000 (EXTRACLASSE, 2014).

A relação assimétrica histórica existente entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, em que os padrões de dominação são reforçados, revelam uma situação de dependência que se estende de forma similar ao campo educacional, e por consequência, repercutem na mobilidade estudantil.

De acordo com Castro e Neto (2016), devido ao fato de a educação estar sendo reconhecida como principal força produtiva, os países em desenvolvimento foram despertando interesse por captação de conhecimento em centros e universidades mais desenvolvidos, em regiões onde há um grau de tecnologia mais elevado.

3.2. América Latina

A América Latina, portanto, está presente no processo de internacionalização de forma periférica, pela desvantagem competitiva tecnológica que apresenta; além disso, sob o ponto de vista histórico, não é uma região com grande índice de mobilidade estudantil e apresenta pouca tradição de integração. A internacionalização passiva, portanto, prevalece nesta região.

Ao analisar a classificação feita por *Academic Ranking of World Universities, 2017* (SHANGHAI RANKING, 2017), sobre as melhores universidades do mundo, constatamos que as universidades latino-americanas aparecem apenas nove vezes, e entre essas, seis são brasileiras. Este número reduzido — se comparado às outras regiões — deve ser um fator que contribui para a baixa atração de estudantes internacionais. Segundo Lima e Maranhão, isso se dá porque,

O sistema de educação superior ainda não alcançou a maturidade e que os países ainda não dispõem de política capaz de estimular a internacionalização ativa. Governos e instituições de países da região parecem mais desafiados a criar condições de acesso à educação autóctone. Além disso, historicamente, as iniciativas ligadas à internacionalização da educação são predominantemente estabelecidas com os países hegemônicos e tradicionalmente associados à emergência/amadurecimento da pós-graduação *stricto sensu*. (LIMA e MARANHÃO, 2009, p. 601)

A Tabela 3 evidencia a baixa inserção dos países da América Latina em relação ao processo global de mobilidade entre os anos de 2004 e 2008. Os dados disponibilizados pela UNESCO (Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas) são escassos e dificultam a possibilidade de uma análise mais apurada.

Tabela 3 - Distribuição dos estudantes internacionais por países de acolhimento na América Latina:

PAÍSES	2004	2005	2006	2007	2008
Argentina	3.261	---	---	---	---
Bolívia	1.142	---	---	---	---
Brasil	1.260	1.246	1.117	---	---
Chile	5.211	1.966	1.966	7.946	7.946
Cuba	13.705	14.414	26.889	26.889	30.961
México	1.892	---	---	---	---
Venezuela	2.472	2.472	2.472	---	1.913

Fonte: *Compendio Mundial de La Educación* (UNESCO) 2010, *apud* CASTRO e Neto, 2012.

Visivelmente, há uma disparidade considerável dos números relacionados a Cuba em relação aos demais países. Sua experiência em educação favorece o processo de cooperação de entidades nacionais e internacionais, como o programa, fundado em território cubano, *Alianza Bolivariana para Los Pueblos de Nuestra América* (ALBA).

A dinâmica desses números vem se modificando ao longo do tempo, sobretudo após o advento do bloco econômico MERCOSUL e Pacto Andino, cujo projeto motivou políticas públicas de incentivo para educação superior, o que propiciou às instituições de ensino uma conjuntura favorável para assumirem a liderança desse movimento e promoverem a cooperação internacional entre eles, além da possibilidade de atender a demanda em oferecer novas oportunidades de conhecimento aos estudantes.

Dentre os programas educacionais desenvolvidos pelo bloco, estão: o programa implementado em 2003, Mecanismo Experimental de Credenciamento (MEXA), que, em linhas gerais, garante a validação de diplomas e graus universitários entre os países do bloco no âmbito acadêmico; e o Programa de Mobilidade Acadêmica Regional para os Cursos Credenciados (MARCA), implementado em 2006, que prevê o intercâmbio de discentes, docentes e gestores entre as instituições superiores dos países.

Apesar destes acordos bilaterais e multilaterais e destes programas com vista à cooperação e à internacionalização das instituições, não existe garantia de qualidade conforme o pretendido e barreiras burocráticas comumente são empecilhos à efetivação deste processo.

Jane Knight (2012), alerta que a internacionalização deve ser um “processo customizado” que se adeque à realidade de cada instituição, em harmonia com o contexto de cada entidade, e não dominando-o.

3.3. Brasil

Segundo dados na UNESCO (2018), o Brasil no ano de 2018, enviou cerca de 52.515 estudantes para o exterior, e recebeu um total de 19.996 (UNESCO, 2018). O Brasil vem realizando esforços para se firmar nesse contexto e ampliar o processo de mobilidade externa. Além dos inúmeros convênios com universidades de todo o mundo, o país possui programas de cooperação e de concessão de bolsas, além de projetos que buscam promover a internacionalização.

A Universidade Federal de Integração Latino-Americana (Unila), localizada na cidade de Foz do Iguaçu, na fronteira com a Argentina e Paraguai, é extremamente inovadora e interessante para nossos estudos. É fruto dos esforços do Ministério da Educação em criar uma universidade de integração com outros países e outros povos e foi criada nos moldes da internacionalização ativa. Foi aprovada pelo Congresso Nacional Brasileiro (Lei nº 12.189, de janeiro de 2010) e é uma universidade bilíngue (português e espanhol) com metade dos alunos e professores brasileiros e a outra metade de alunos internacionais (CASTRO E NETO, 2012).

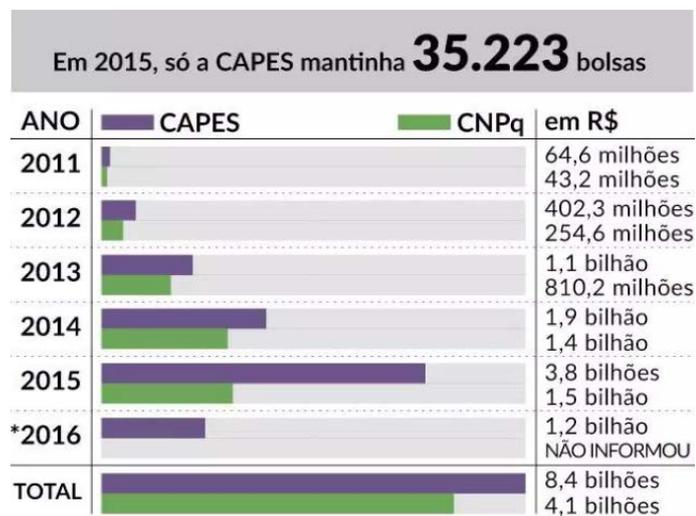
Em relação aos programas nacionais de mobilidade, destacamos, na iniciativa privada, os financiados pelo Banco Santander. Esse acordo foi firmado pela primeira vez no ano de 2010, em Guadalajara, no México, durante o II Encontro Internacional de Reitores com o objetivo de fortalecer a internacionalização acadêmica, criar novas frentes de colaboração, reciprocidade, fortalecer o intercâmbio bilateral, e estreitar relações entre universidades ibero-americanas. Entre os programas vigentes no ano de 2018, estão o *Top España*, o Santander Mundi, e o Bolsas Iberoamericanas. São programas que incluem desde intercâmbios acadêmicos em Portugal, até cursos de língua espanhola na Espanha, e oportunidades em universidades da América Latina (ESTUDAR FORA, 2018). Bolsas de cerca de 3 mil euros são oferecidas nos diferentes programas para custear gastos.

No setor público, destacamos uma das maiores iniciativas desenvolvidas no país neste campo, o Ciências sem Fronteiras (CsF). O programa foi implementado em 2011 pelo Ministério da Educação, e visava incentivar a “expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional” (CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS, 2018). Os órgãos responsáveis por gerenciar o programa foram a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Contudo, desde de 2014 não lança novos editais para bolsas, devido ao corte de gastos e ao retorno insatisfatório deste grande investimento.

O programa previa cerca de 101 mil bolsas de estudos no exterior, além de buscar atrair pesquisadores internacionais que pudessem estabelecer parcerias com pesquisadores locais. O fim do programa fez com que o número de alunos *incoming* e *outgoing* caísse significativamente. ‘Em 2015, as vagas mantidas caíram de 35.223 para 13.402, com investimento também cortado por três (de R\$ 3,7 bilhões para R\$ 1,2 bilhão)’ (EXAME, 2016), como mostra o Quadro 2 a seguir:

Quadro 1 – Investimento em programas de mobilidade entre os anos de 2011 a 2016:



Fonte: <https://exame.abril.com.br/brasil/o-corte-do-ciencia-sem-fronteiras-em-numeros/>

No final de 2017, a CAPES lançou um edital do programa CAPES PRINT, um projeto institucional para substituir o CsF, com foco revisado, voltado para a pós-graduação, cujo objetivo é:

Fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições contempladas nas áreas do conhecimento por elas priorizadas; [...] Ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação das instituições contempladas; Promover a mobilidade de docentes e discentes [...]; Fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional; e Integrar outras ações de fomento da Capes ao esforço de internacionalização (CAPES, 2018).

Entre os itens financiáveis, estão recursos para manutenção de projetos, bolsas no exterior, bolsas no país e auxílio para missões de trabalho no exterior.

Este edital, com características neoliberais, propõe incentivar acordos entre iniciativas acadêmicas de excelência no âmbito nacional, e parceiros consolidados com indicadores de excelência do hemisfério norte. Para ser beneficiado pelo edital, é necessário o cumprimento de algumas exigências e critérios relacionados ao desenvolvimento de políticas de internacionalização na instituição. Entre essas, um plano.

O edital previa a seleção de até quarenta projetos Institucionais de Internacionalização ou de Institutos de Pesquisa para serem contemplados, por meio de avaliação do mérito acadêmico e científico das propostas (CAPES, 2018).

Apesar de políticas de internacionalização que o Brasil vem desenvolvendo, em comparação aos países desenvolvidos, elas ainda se apresentam em fase embrionária, sendo necessário investir na infraestrutura dessas políticas e em uma educação superior de qualidade para a inserção significativa neste cenário mundial.

3.4. Universidade de Brasília

Em termos quantitativos, a UnB recebe por semestre uma média de 60 alunos internacionais (UnB, INT, 2018) e envia cerca de 85 estudantes para o exterior, como mostra a tabela 5 a seguir:

Tabela 4- Mobilidade Internacional na UnB — estudantes recebidos e estudantes enviados por semestre:

Semestre	Recebidos	Enviados
2012/2	44	110
2013/1	77	47
2013/2	81	143
2014/1	90	129
2014/2	73	75
2015/1	79	78
2015/2	48	68
2016/1	42	69
2016/2	62	75
2017/1	40	62
2017/2	39	89
2018/1	34	84

Fonte: Arquivo da Assessoria de Assuntos Internacionais de Brasília, 2018.

Existe uma certa assimetria referente ao número de alunos de mobilidade enviados e recebidos. Como já mencionado, além de haver um fluxo de mobilidade dos países menos desenvolvidos para os mais desenvolvidos, esse fator também é consequência de defasagem de incentivos nessa área, onde há a predominância da internacionalização passiva. Acreditamos no acolhimento de alunos internacionais como uma forma de impactar a comunidade acadêmica, uma vez que permite o contato de um número maior de pessoas com outras culturas e torna o espaço acadêmico um lugar mais diversificado.

A Assessoria de Assuntos Internacionais (INT), criada em 1987, é o setor da Universidade de Brasília responsável pelas políticas internacionais da instituição. Seus principais objetivos, são de “promover a interação com organismos e instituições estrangeiras do ensino superior, apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica e cultural e o intercâmbio de estudantes” (INT, 2018). Possui parceria com 46 países e administra cerca de dez programas de intercâmbio interinstitucionais (PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2018).

Em 2018, a UnB foi uma das quarenta Instituições brasileiras selecionadas pelo edital CAPES PRINT supracitado para receber incentivos e recursos em programas e projetos de excelência e fomentar a internacionalização. Essa realização foi graças ao cumprimento das exigências previstas, entre elas o Plano de Internacionalização. Apesar de não ter sido desenvolvido exclusivamente para atender as demandas do edital, o plano corresponde aos requisitos e vai além: abarca a graduação e acordos com países do hemisfério sul, por exemplo.

O plano evidencia as políticas comunicacionais como “condição básica”, ou seja, como alicerce desse empreendimento, visto que, para seu pleno desenvolvimento, é necessário que haja a comunicação das informações institucionais tanto ao público interno, quanto ao externo. Segundo o Plano, essas políticas precisam ser amplas, dinâmicas e multilíngues. Entre as estratégias básicas contidas no Plano a serem desenvolvidas, respectivamente a cada público, estão a capilarização das ações por meio da criação de “Coordenação de Internacionalização” em cada unidade acadêmica, a reformulação de páginas na web, produção de material informativo (impresso e digital) multilíngue e a realização de eventos. A captação de informações externas através do estabelecimento de relações regulares com entidades parceiras e estratégicas (embaixadas, agências de fomento à pesquisa, instituições que apoiam a mobilidade, institutos de ensino de línguas) é também uma diretriz de peso traçada para garantir um fluxo contínuo de informações.

Tais propostas estratégicas de parceria com outras instituições e novas políticas comunicacionais são fundamentos que se estenderão ao nosso projeto, com formato e abordagem diferenciados.

Em relação às ações prescritas no documento que endossam a proposta deste trabalho, estão diferentes atividades de acolhimento a serem implementadas em períodos de curto, médio e longo prazo como consta na Quadro 2:

Quadro 2 – Fragmento de tabela de objetivos, ações e prazos para o aprimoramento da gestão administrativa de apoio à internacionalização como consta no Plano de Internacionalização:

Objetivos	Ações	Prazos
5. Aprimorar o acolhimento e a integração de estudantes e docentes internacionais na UnB	5.1 Criação e lançamento de editais de bolsas para estudantes internacionais	Médio prazo (2018-2020)
	5.2 Ampliação e adequação das vagas de alojamento para estudantes internacionais	Longo prazo (2018-2022)
	5.3 Oferta de tutores e eventos de boas-vindas para estudantes internacionais	Curto prazo (2018-2019)
	5.4 Adequação dos apartamentos de trânsito e demais serviços de apoio para docentes internacionais	Longo prazo (2018-2022)

Fonte: Plano de Internacionalização da UnB, 2018, p.29.

Dentro das ações propostas, a 5.3 do Quadro 2 é a que cabe discussão. Atualmente, a INT tem, como o principal suporte de acolhimento e integração, o programa de Tutoria de Alunos Internacionais — antigo programa Padrinho/Madrinha (UnB-INT, 2018) —, no qual recrutam alunos voluntários para serem tutores pessoais dos estudantes internacionais, ajudá-los com questões acadêmicas e administrativas. Segundo a INT, entre os benefícios do programa estão as vantagens de conhecer novas culturas; colaborar para a difusão da cultura brasileira; criar novos laços e contatos no exterior; exercer a solidariedade e colaborar com a cooperação internacional entre os povos; aperfeiçoar o idioma; e a obtenção de uma Declaração de Participação.

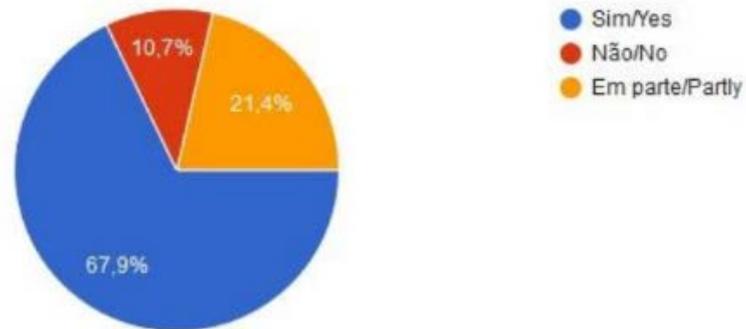
Entretanto, percebe-se que o programa é frágil e não garante o suporte e amparo consistente que esses alunos necessitam, pois os deixam à mercê de um fator variável, e que pode abrir brechas para o desamparo e isolamento e chegar ao ponto de acarretar uma má experiência – situações que conseqüentemente geram *feedbacks* negativos para a imagem institucional da UnB. Além disso, os próprios estudantes locais que não têm a chance de se voluntariar ao programa, saem perdendo pela falta de oportunidade de descobrir novas culturas, conviver com a diversidade e conhecer novas perspectivas de mundo.

Uma pesquisa realizada anteriormente para o trabalho de conclusão de curso da aluna Gabriela Souza, aponta uma insatisfação considerável no que tange à questão de acolhimento na UnB, conforme mostra figura 2 a seguir:

Figura 2- Questionário sobre acolhimento na Universidade de Brasília

Você sentiu-se acolhido pela universidade?/Did you feel welcomed by the university?

28 respostas



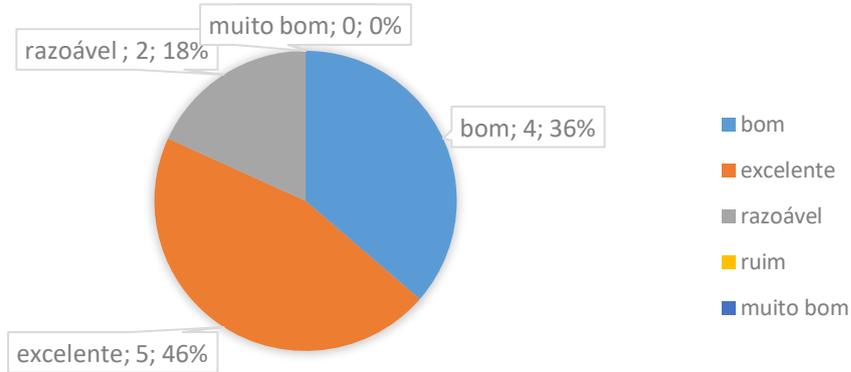
Fonte: (SOUZA, 2018, p.34)

Cerca de 32% dos estudantes não se sentiram acolhidos de forma plena. Entre os principais motivos apontados pela autora da pesquisa, estão o fato de se sentirem olhados de forma diferente pelos brasileiros, falta de orientação, excesso de burocracia, e dificuldade linguística (SOUZA, 2018). Tais números evidenciam uma falha na comunicação e ineficácia dos programas existentes.

Em colaboração com a INT, solicitamos a inclusão de algumas perguntas específicas para nossa proposta no questionário semestral aplicado pela instituição referente a experiência desses alunos, no 1º semestre de 2018. Obtivemos apenas 11 respostas. Apesar de escassos, os dados nos permitem ter uma noção dos aspectos que devem ser melhorados. Entre as perguntas que valorizam nosso tema, estão:

Figura 3- Recebeu estímulo para interagir com outras pessoas?

(11 PESSOAS)

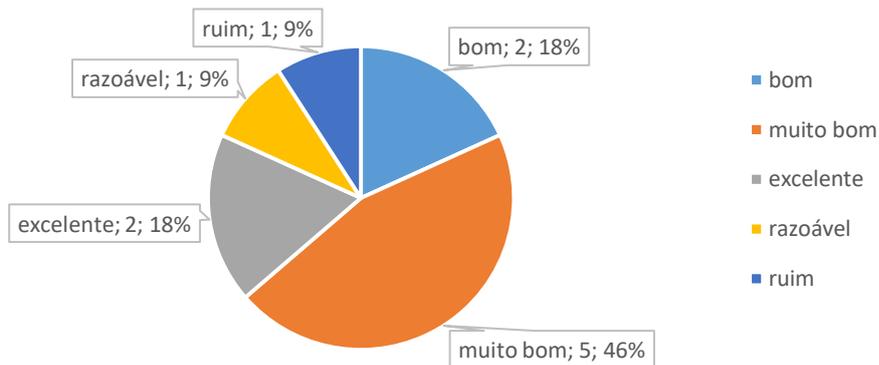


Fonte: Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Na Figura 3, apesar da opção “EXCELENTE” obter a maioria dos votos, os demais ficaram divididos entre “razoável” e “bom”. Nosso propósito é buscar desenvolver esse quesito para torná-lo um indicador de excelência.

Figura 4 – Avaliação do acolhimento da INT:

(11 pessoas)

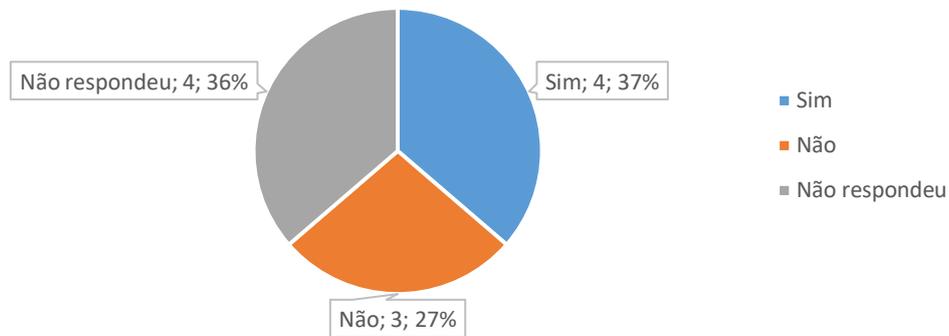


Fonte: Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Em relação aos serviços da INT, os números ficaram bem distribuídos. Nota-se que a maior parte sente alguma ou algumas carências em relação às atividades, para serem consideradas unanimemente satisfatórias.

Figura 5 - Ao chegar na UnB recebeu orientação satisfatória quanto aos processos administrativos e à localização?

(11 pessoas)

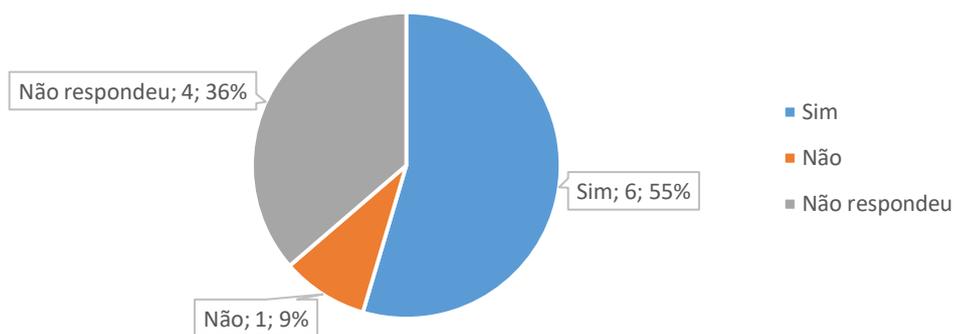


Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Nesse indicador, uma quantidade significativa dentro dessa amostra respondeu que “não recebeu uma orientação satisfatória em relação aos processos administrativos e localização”, o que evidencia falta de uniformidade nos serviços e falha na transmissão de informações essenciais.

Figura 6- Sentiu-se integrado à Comunidade Acadêmica?

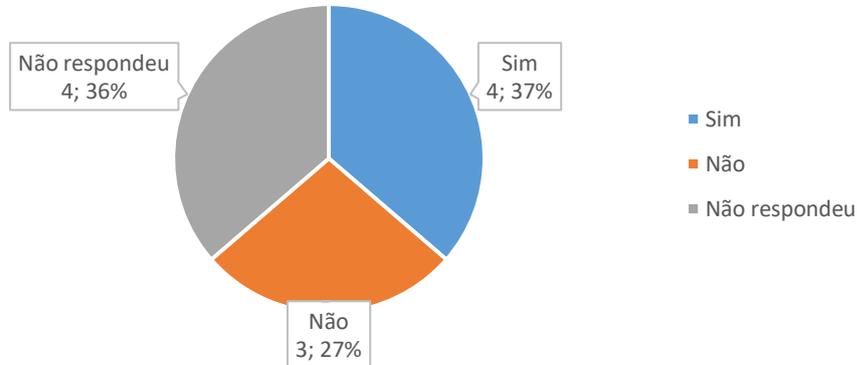
(11 pessoas)



Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Figura 7- Conhece algum dos seguintes projetos: Batalha na Escada; Campus Sonoro; Finca; Cinemateca/Segundas curtas; Aulas de Forró?

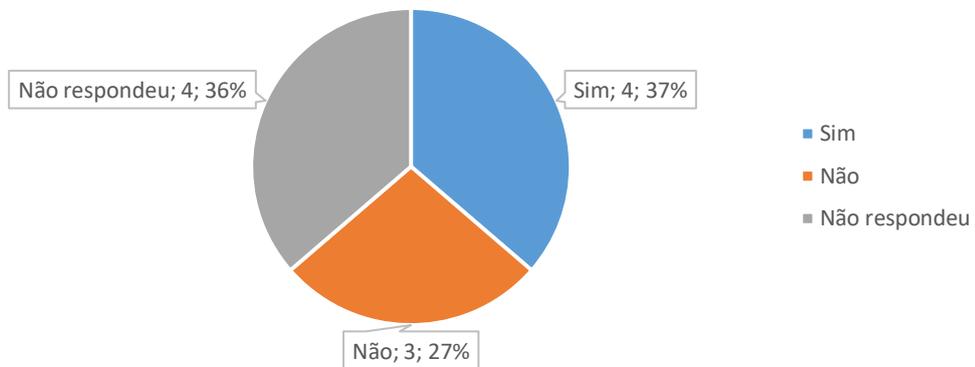
(11 pessoas)



Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Figura 8 - Participou de algum *Happy Hour*?

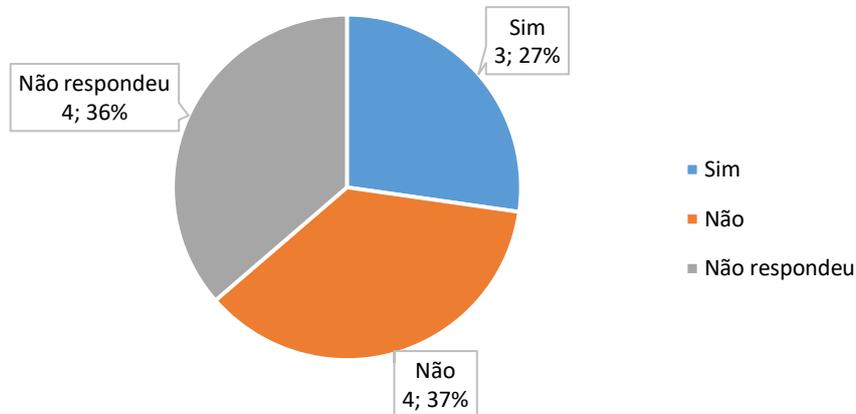
(11 pessoas)



Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Figura 9- Teve conhecimento dos serviços de saúde gratuitos oferecidos na UnB?

(11 pessoas)



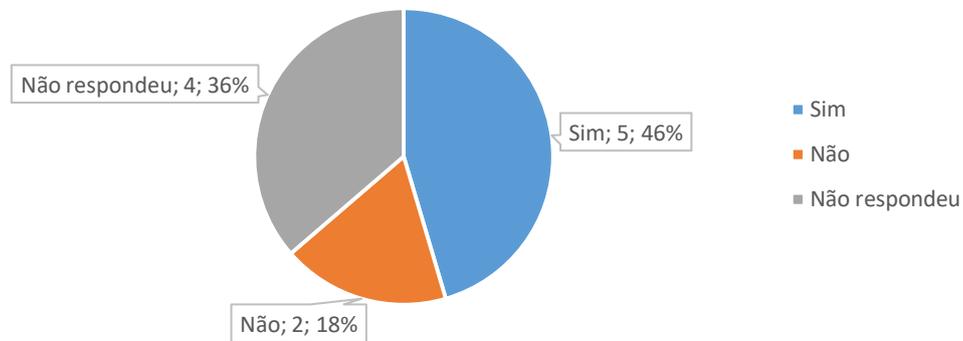
Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Na figura 6, há o dado que a maioria dos alunos, 55%, se consideraram integrados à comunidade acadêmica, mas, quando perguntados sobre os grandes projetos ou atividades lúdicas realizadas fora da sala de aula como *Happy hours*, Batalha na Escada; Campus Sonoro; Finca; Cinemateca/Segundas curtas e Aulas de Forró, nota-se que há desconhecimento considerável por parte desse público, o que indica que não houve unidade na comunicação desses eventos por parte da INT ou dos tutores. As atividades culturais, ainda que muitas vezes menosprezadas, são interessantes para o processo de integração, de imersão na cultura local e de vivência acadêmica e ainda apresentam a vantagem de serem gratuitas.

Além do desconhecimento das atividades indicadas nas Figuras 7, 8 e 9, é preocupante que a maioria dos alunos internacionais, 37%, não tenham ciência dos serviços básicos prestados pela instituição, como os serviços de saúde gratuitos.

Figura 10- Sentiu que poderia ter conhecido melhor a universidade se houvesse um direcionamento mais adequado?

(11 pessoas)



Fonte: Da autora, via Assessoria de Assuntos Internacionais (2018).

Entre os que responderam a essa pergunta, houve uma predominância de votos dos que acham que poderiam ter conhecido melhor a universidade, caso houvesse um direcionamento por parte da INT ou dos tutores. Esse indicador é um dos principais que confirmam a necessidade de um projeto como esse, que sistematiza e integra os serviços de acolhimento da Universidade de Brasília e enriquece a experiência acadêmica desses alunos.

Mesmo com suas falhas, é importante ressaltar que o programa de Tutoria foi a alternativa encontrada pela INT para suprir uma demanda que, devido à limitação de funcionários e à extensa carga administrativa que são responsáveis por gerenciar, torna-se inviável conduzir.

Juntamente com os esforços realizados pela Universidade de Brasília desde o fim de 2017 para alavancar esses números e estatísticas pouco expressivos frente ao que se espera e é imposto neste novo contexto global, o presente projeto visa otimizar as novas demandas estabelecidas pelo Plano de Internacionalização da UnB (2018- 2022).

O que se espera através desta iniciativa é colaborar para um processo de internacionalização ativa de qualidade e de maior eficiência, dentro do espectro de integração, por meio de ações e medidas que promovam o enriquecimento cultural mútuo e maior aproveitamento dos serviços disponíveis e, conseqüentemente, motivar e estimular a vinda de mais estudantes.

O planejamento estratégico será fundamental para arquitetar de forma eficaz a estrutura desta proposta.

4. Planejamento estratégico

Segundo o que afirma Mintzberg (2000), o planejamento é “um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões” (MINTZBERG, 2000 *apud* DANTAS, 2012, p 15). O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, buscando a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está inserida (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003).

Para maximizar resultados, é necessário levar em conta os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, isto é, realizar seus deveres de maneira adequada e correta, reduzir custos, maximizar a utilização e captação de recursos, manter-se sustentável no ambiente, coordenar esforços e energias sistematicamente, entre outros.

“Quem planeja está atento a tudo. Isso permite a organização maior e integração com seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto” (KUNSCH, 2003).

O modelo de planejamento estratégico adotado para embasar este trabalho está centrado na VISÃO e destarte será dividido em dois momentos: *construção da visão* e *execução da visão*, como mostra a Figura 11 a seguir:

Figura 11- Modelo de Planejamento (DANTAS, 2001,2012):



Fonte: Manual de Elaboração de Planos de Marketing, DANTAS, 2012, p.8.

Primeiramente, deve-se definir qual o negócio da empresa, isto é, que necessidades ela busca atender. Para Kotler e Keller (2006) “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação dos clientes e não como um processo de produção de mercadorias”, uma vez que os produtos podem ser substituídos, mas as necessidades continuarão existindo.

O segundo passo trata da definição ou declaração da missão. Para isso, precisa-se responder às perguntas: Qual é o negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o negócio? Como deveria ser o negócio? (KOTLER, KELLER, 2006). A missão deve ser compartilhada com todos os setores, com funcionários e com o público, pois serve como um norte que alinha os interesses da empresa com a expectativa dos demais.

A próxima etapa da construção da visão, está relacionada à escolha dos princípios, políticas e valores os quais a empresa pretende honrar.

Ao final desse processo, teremos uma ideia do principal benefício esperado pelos clientes, a razão de ser da empresa nesse negócio, e a forma como deve-se trabalhar para que o negócio e a missão sejam desenvolvidos de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Então, como última fase da construção da visão, devemos realizar a análise ambiental e a análise de cenários para mapear a melhor forma da empresa agir competitivamente no mercado através da verificação das vulnerabilidades e potencialidades internas da empresa, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo por meio da análise de cenário e análise SWOT – em português significa análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. O ambiente

é dinâmico e oscilante, portanto, assim é o planejamento estratégico, que pode sofrer alguns ajustes para que se encontre um equilíbrio entre objetivos, recursos e fatores externos.

Feitos tais procedimentos, teremos base para elaborar a visão da empresa: “um desafio que a empresa se impõe para chegar final do horizonte de planejamento, dentro de uma perspectiva de sucesso”. (DANTAS, 2012, p.8).

Ao ter a visão bem delimitada, é necessário traçar a melhor forma de realizá-la. Como se trata de um objetivo que deve ser atingido a longo prazo, deve-se partir para a fase do *estabelecimento de metas*, de menor duração. Kotler e Keller (2006) afirmam que essas metas devem atender a quatro critérios: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos; quando possível, devem ser estabelecidos quantitativamente; as metas devem ser realistas; e devem ser consistentes.

Para alcançar essas metas, deve-se criar estratégias e ações. Essas ações estarão formalizadas no **plano de ações**, um documento que norteará as tarefas a serem desenvolvidas e implementadas levando em consideração a alocação e controle de recursos, análise dos públicos de interesse (*stakeholders*) e conter uma abrangência completa de todas as áreas de tomada de decisão (CHIEVANATO, SAPIRO, 2004). “Todo planejamento só tem sentido quando vira ação”. (DANTAS, 2012, p.9)

Dessa forma, “as metas indicam aquilo que a unidade de negócio deseja alcançar, e a estratégia é um plano de ação para chegar lá” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 54).

Resumidamente:

O propósito de sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais (também chamados de programas táticos). (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p.42)

5. Benchmarking: Um case de sucesso

Segundo Bogan e English (1994), “benchmarking é a procura contínua dos melhores métodos que produzam maior desempenho, quando adaptados e implementados na própria organização”. (BOGAN, ENGLISH, 1994, p.5). Seguindo esse raciocínio, analisaremos a estrutura organizacional que inspira e se apresenta como principal referência para o projeto em questão, a organização ESN.

A ESN (*Erasmus Student Network*) é um desdobramento do programa Erasmus (*European Region Action Scheme for the Mobility of the University Students*), criado pela associação estudantil europeia AEGEE (*Association des États Généraux des Étudiants de l'Europe*) aprovado no ano de 1987 pela Comunidade Europeia. O programa foi criado com o objetivo de possibilitar a mobilidade internacional para alunos e professores do ensino superior no âmbito europeu (ESN SPAIN, 2018).

Com o intuito de colocar em prática as medidas do programa, foi fundada, no dia 16 de outubro de 1989, em Utrecht, na Holanda, a primeira unidade do *Erasmus Student Network* (ESN, 2018). A exemplo desta, outras unidades foram criadas em várias universidades europeias. Até o ano de 2018, a organização conta com mais de 280 unidades espalhadas por todo continente europeu, e estas se articulam por meio de aparatos tecnológicos e de reuniões periódicas com representantes de todos os países.

Em seu site institucional, a *ESN* se define como “uma organização sem fins lucrativos cuja missão é a de representar internacionalmente os estudantes, além de oportunizar o entendimento cultural e desenvolvimento pessoal de acordo com o princípio *Students Helping Students* (ESN, 2018). Sua visão é a de enriquecer a sociedade por intermédio de estudantes internacionais. A organização está segmentada em níveis local, nacional e internacional, de forma integrada.

A ESN Porto – Portugal foi escolhida para embasar este trabalho devido à facilidade em obter informações graças aos laços criados com seus membros e pela proximidade da língua e costumes.

Para obter as principais informações, realizamos uma entrevista informal com sua Vice-presidente, a aluna Vânia Couto.

a) O projeto:

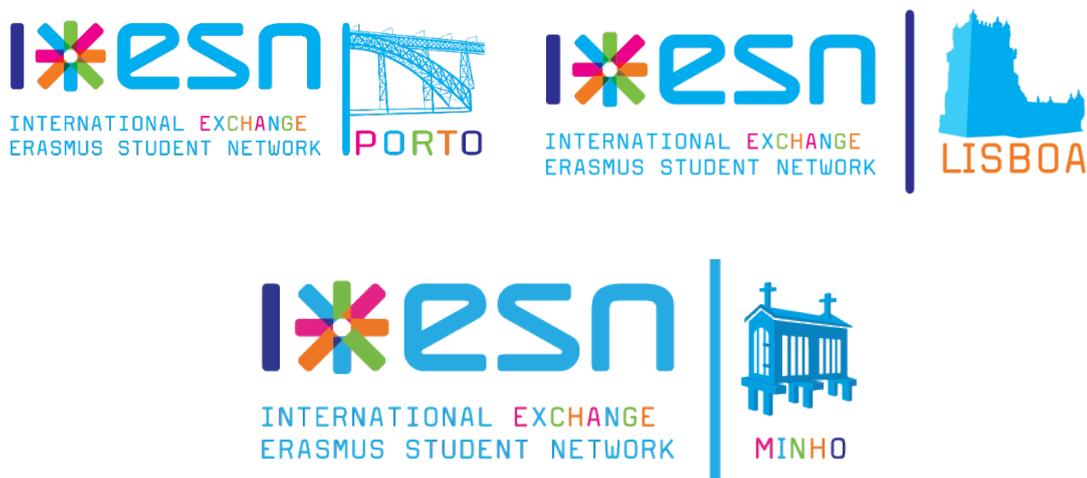
A unidade foi fundada em 1991 e oficializada em 2002. O projeto sem fins lucrativos, conta com grande parceria da Universidade do Porto e colaboração das demais universidades da cidade. A cada ano, voluntários da ESN PORTO se preparam para conceber uma atmosfera de receptividade a cerca de 3000 estudantes de outras nacionalidades (ESN PORTO, 2018). Entre suas principais atividades de integração estão a realização de projetos de impacto social, festas, viagens, atividades recreativas, culturais e cívicas.

b) A Marca

Em nível macro, a unidade principal da marca ESN está localizada na Bélgica, e ao final de cada ano realizam assembleias gerais com participantes de todos os países e cidades onde os representantes discutem e votam sobre práticas e políticas da marca. No último ano (2017) discutiram sobre a mudança de imagem, por exemplo. Essa unidade atua somente no âmbito administrativo, realizando atividades como: promover negociações com a União Europeia; desenvolver políticas e ações; trabalhar falhas em cada país; buscar obter maior representação juvenil na Europa como um todo e buscar desenvolvimento de seus membros. Portanto, a unidade local, apesar de independente em suas ações, deve obedecer às políticas estabelecidas pela sede para que haja integração institucional da marca em todos os países.

O servidor do site é internacional. As unidades não são autorizadas a alterar cores e imagem, porém o símbolo da logo é adaptado para cada cidade, como mostra as figuras a seguir:

Figura 12 – Comparação de Logomarcas de diferentes unidades da ESN:



Fonte: Google Imagens

c) Parceria com a Universidade

Em relação à parceria com a Universidade do Porto, possuem atividades independentes. A relação é de benefício mútuo, visto que a Universidade não possui funcionários suficientes para receber essa quantidade de alunos, se restringindo apenas a questões administrativas. A relação é oficializada por uma rubrica, em que a universidade se propõe a incentivar projetos através

de apoio à candidatura por bolsas e incentivo financeiro. Nem todas as unidades obtêm vínculo com universidades, mas as que fazem possuem maior êxito, no caso de Portugal. Outra condição importante é a de não realizar viagens durante a semana em respeito às aulas. A ESN também se compromete em participar das sessões de boas-vindas e apresentarem o projeto e a cidade através de vídeos institucionais produzidos pela equipe.

d) Gestão

Sua direção é composta por:

• **Presidência:**

- **Presidente:** É a cara da associação para fora. Trata de relações com as demais instituições.

- **Vice-presidente:** Trata de tudo relacionado às atividades internas.

- **Tesoureiro:** Responsável por administrar fundos e operações monetárias.

- *Events manager:* Trata de atividades ligadas a viagens, festas, e eventos no geral. São responsáveis por supervisionar as coordenadorias relacionadas.

Representante local: Quem representa a unidade em eventos nacionais e internacionais.

- *Chairing Team:* Área responsável por convocar assembleias anuais em que decisões, tomadas de posse e aprovação de orçamento serão votados.

- *Audit team:* Responsável por gerir o regulamento interno e controlar se é cumprido ou não.

• **Coordenadorias – Possui um coordenador responsável por cada área:**

- **Coordernadoria de Atividades:** É responsável pelo planejamento e realização de eventos semanais e atividades de integração como viagens, jantares, *pub crawl*¹, *workshops* entre outros.

Festas: É encarregada em organizar festas, falar com parceiros, decidirem temas entre outros.

¹ *Pub Crawl:* Tour para beber em vários bares e baladas em uma única noite.

- Coordenadoria de Comunicação: Cuida das questões relacionadas à imagem da marca. Ajuda na divulgação da marca para *stakeholders*.
- Coordenadoria de Parcerias: Responsável em articular parcerias com organizações relacionadas a áreas estratégicas. As parcerias são realizadas através de reuniões entre coordenador de parcerias e representantes das empresas, firmando a aliança contratualmente.
- Coordenadoria de Recursos Humanos: Responsável por administrar a equipe e desenvolver capacidades nos membros da equipe.
- Coordenadoria de Projetos: Responsável por procurar projetos que aproximem os estudantes à comunidade local, através de atividades voluntárias.
- Coordenadoria de TI (Tecnologia da Informação): Responsáveis pelo site e base de dados.

O recrutamento dos voluntários é feito duas vezes ao ano. A equipe envia *email* para todos os universitários e fixam cartazes pelos campi, fazem evento no *facebook* e divulgam no site oficial, além de explorarem a abordagem face a face.

O teste é realizado em três fases: o das inscrições; de avaliação para se tornar um novo membro, em que durante o mês precisam mostrar o que vieram fazer e são submetidos a uma avaliação; e após um ano de atividades, dependendo do desempenho, os novos membros tem a oportunidade de evoluírem para membros efetivos. Para obter cargo de direção ou coordenação é necessário ser um membro. A direção é eleita por votação (novos membros não votam) e os coordenadores são escolhidos pela direção. Os membros e novos membros podem escolher as atividades de que desejam participar, mas precisam estar bem distribuídos para não haver desfalque em nenhuma área. Até o momento da entrevista, a organização contava com 26 membros e 21 novos membros.

e) Finanças

A União Europeia incentiva o projeto indiretamente, por meio de concessão de bolsas, investimento no programa Erasmus a nível mundial, e projetos não fixos aos quais a unidade precisa se candidatar para receberem apoio financeiro. Além disso, se mantém por meio da venda de ESN *cards* cujo valor é de 10 euros. A carteirinha é necessária para participar das atividades da ESN. Uma parte do valor arrecado vai para custear os eventos locais, outra parte vai para ESN a nível nacional e outra para mundial (essas quantias são necessárias para viabilizar eventos e conferências nacionais e internacionais). No escritório vendem artigos relacionados à marca como camisetas e canecas.

d) Comunicação

São bem ativos nas redes sociais. Possuem conta no *Facebook*, no *Instagram*, além de possuir *site*, canal no *Youtube*, *LinkedIn*, e enviar *newsletters* semanais por *email*.

São autônomos em relação ao conteúdo do site, contanto que não alterem a identidade visual da organização. As ações que costumam dar mais resultado são *newsletters* semanais que enviam por *email*, *banners*, posts regulares no *facebook* nos horários de pico e *flyers* com atividades do mês.

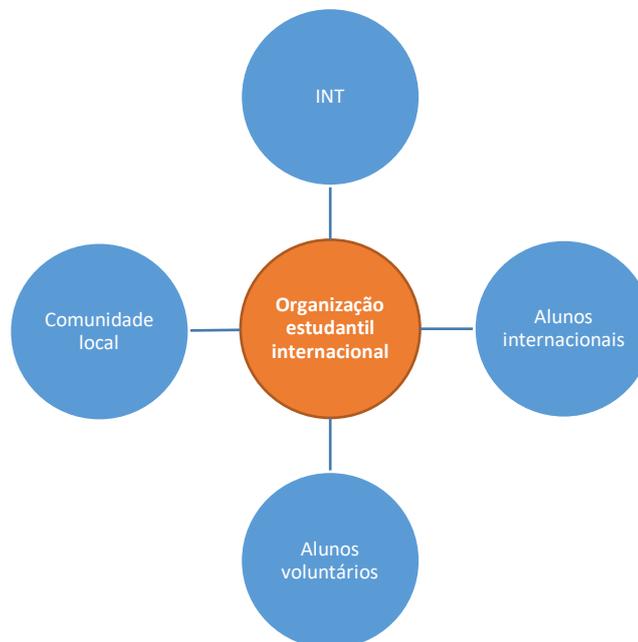
6. O Plano:

O plano desenvolvido busca abarcar diretrizes para a criação dessa organização pensada a partir da referência europeia, com as devidas adaptações ao nosso contexto, assim como recomenda Jane Knight (2004). Pretende-se então, criar uma associação sem fins lucrativos que possa atender às demandas de acolhimento e integração dos estudantes internacionais; fomentar a experiência internacional dentro e fora da Universidade e possa contribuir com as atividades de internacionalização com as quais a INT se comprometeu, de forma estratégica e contínua.

Tal como a ESN, deverá se manter pela venda da carteirinha aos estudantes internacionais, parcerias, patrocínios e incentivos institucionais. Igualmente, pretendemos realizar ações de integração dentro e fora da universidade, como festas, viagens, atividades recreativas, culturais e cívicas. Seus públicos-alvo serão os alunos internacionais e os alunos locais que desejam ter contato com outras culturas.

É interessante notar a relação de benefício mútuo entre a organização e os agentes colaboradores.

Figura 13 - Esquema de relação de benefício mútuo entre as partes envolvidas:



Fonte: da Autora.

Como simplificado na Figura 15, a relação que se estabelece unifica e integra diferentes objetivos. A INT incentiva e apoia a organização. A organização, por sua vez, auxilia nas tarefas e confere maior reconhecimento à instituição por meio das atividades realizadas dentro e fora da Universidade. Alunos voluntários auxiliam no desenvolvimento da organização e

são beneficiados por créditos ou certificados, por experiência prática de gestão de pessoas e pelo contato com outras culturas. A organização promove o acolhimento aos alunos internacionais e os alunos internacionais promovem a internacionalização da organização. A organização realiza atividades que impactam a comunidade local e promove a troca cultural, e o impacto gera reconhecimento e visibilidade, além de contribuir com a propagação dos princípios da organização.

Além da criação de uma relação horizontal entre instituição (representada por alunos locais) e estudantes internacionais, a iniciativa também permite um alinhamento com outras organizações com propósitos similares ao redor do mundo, tal como a ESN, de forma que haja uma representação organizacional local para que estudantes brasileiros possam se comunicar e interagir com estudantes de outras partes do mundo, criando uma rede de entidades as quais esses jovens possam manter contato constante, recorrer quando necessário, ou mesmo para trocar ideias, informações, promover debates, entre outras possibilidades.

No produto, limitamo-nos a fornecer as informações em nível estratégico (missão, princípios, visão, análise de ambientes, objetivos) e, portanto, de longo prazo, e as estratégias e ações para sua criação, pois acreditamos no desenvolvimento colaborativo, feito por estudantes representantes de diferentes áreas do saber em parceria com a INT, o que torna o projeto rico e diverso desde sua concepção até suas atividades finais.

Em um primeiro momento, a INT será fundamental para auxiliar na formatação do projeto, desenvolver identidade da organização e seu organograma. Será fundamental nesse processo por sua experiência na área, pelo apoio político e pelos possíveis incentivos que podem oferecer. A organização, quando implementada, deverá ser autônoma, porém com vinculação à INT.

A seleção do comitê estudantil de criação, ou de líderes, se dará em cursos estratégicos como Comunicação Social, Turismo, Letras, Relações Internacionais, por exemplo. Os professores designados pela INT como representantes de internacionalização das respectivas faculdades deverão indicar lideranças ou alunos com perfil compatível com o projeto; se possível, devem priorizar alunos que já tiveram alguma experiência internacional. E então, os alunos selecionados poderão dar prosseguimento ao projeto aqui idealizado.

Entretanto, desde já, propomos que princípios sugeridos por Margarida Kunsch (2003) para o planejamento de comunicação organizacional sejam aplicados para a realização desse projeto. São eles:

- A organização, como um todo, deve adotar a cultura de valorização do planejamento estratégico, como uma metodologia gerencial para atender as demandas e necessidades do ambiente.

(Essa proposta está evidenciada nos princípios do plano).

- A área de comunicação/relações públicas precisa ocupar lugar estratégico na estrutura organizacional, participando da gestão estratégica (diferentemente do que ocorre na ESN, em que a área se trata de uma coordenadoria de mesmo peso que as demais). A comunicação deve atuar sob uma perspectiva macro, em consonância com missão, visão e valores.

(Nesse projeto, a gestão de recursos humanos deverá ocupar um lugar da alta hierarquia no organograma da organização).

- Valorização da cultura organizacional corporativa, envolvendo as pessoas no processo de formulação do planejamento, dando-lhes oportunidade de pensar, analisar as capacidades e fraquezas, entre outras ações.

(O plano desenvolvido contém a ideia de uma organização planejada de forma colaborativa, tanto a nível estratégico, quanto a nível tático e operacional).

Esse projeto busca apresentar um olhar sensível sobre as demandas dos estudantes para além das questões acadêmicas. É importante que haja envolvimento e engajamento por parte dos membros, que possuam o sentido de missão e percebam o significado e importância social do trabalho que realizam: “os valores dão significados às regras e normas do comportamento da empresa” (CAMPBELL, 1998, p.131 apud KUNSCH, p.253, 2003).

Kunsch ainda destaca o papel fundamental e estratégico da comunicação em uma organização:

Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação; conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos: considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais, na busca de sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, melhoria de desempenho e etc (KUNSCH, p. 247, 2003).

Dessa forma, a autora ainda afirma que a Comunicação tem potencialidade de agregar valor, contribuir para que a visão seja alcançada e cumprir a missão.

A ESN é uma iniciativa diplomática criada com respaldo da Comunidade Europeia, possuía renome, peso político e reconhecimento internacional desde sua criação. Adaptando ao nosso contexto, a organização que propomos aqui possui apenas respaldo institucional, e dependerá das ações comunicacionais desenvolvidas pelos próprios alunos para ser bem-sucedida e viável. Ao contrário da ESN, em que o ramo da Comunicação se trata apenas de uma das coordenadorias, no nosso cenário deve ser um dos pilares estratégicos para nosso planejamento e realização.

Os *stakeholders* devem mapeados e estratégias comunicacionais e linguagem adequada devem ser desenvolvidas para cada um desses públicos nas diferentes modalidades de Comunicação, são elas:

Comunicação Interna: Voltadas para integração e gerenciamento dos membros da organização (linguagem afirmativa, motivacional, integradora).

Comunicação administrativa: Respectiva à comunicação com a UnB e instituições parceiras (maior formalidade na linguagem, mas sem perder a identidade e o espírito jovem da organização).

Comunicação com público estrangeiro: Desenvolve conteúdos e atividades comunicacionais dirigida aos estudantes internacionais e às Universidades estrangeiras (linguagem jovial adaptada para diferentes idiomas, preferencialmente, Inglês, espanhol e francês, levando em consideração os dados que mostram a grande procura por parte dos falantes dessas línguas para intercâmbio na UnB).

Comunicação com parceiros: Responsável por captar e atrair patrocínios e parcerias de empresas ou outras organizações para realização das atividades (maior formalidade na linguagem, mas sem perder a identidade e o espírito jovem da organização).

Os processos comunicacionais devem ser analisados e diagnosticados periodicamente para que haja aperfeiçoamento em suas ações.

Para estabelecer indicadores e parâmetros de excelência, é indicado a utilização contínua do método do *Benchmarking*, ferramenta de grande utilidade para a gestão organizacional. De acordo com Diel e Bampi (2015, apud KUNSCH, 2003) essa técnica consiste em um processo que estabelece indicadores e metas inspirados em outras organizações que obtiveram sucesso ou destacaram-se de alguma forma - assim como fizemos com a ESN.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Constatamos anteriormente que há uma satisfação parcial por parte dos alunos internacionais em relação às propostas de acolhimento da Universidade.

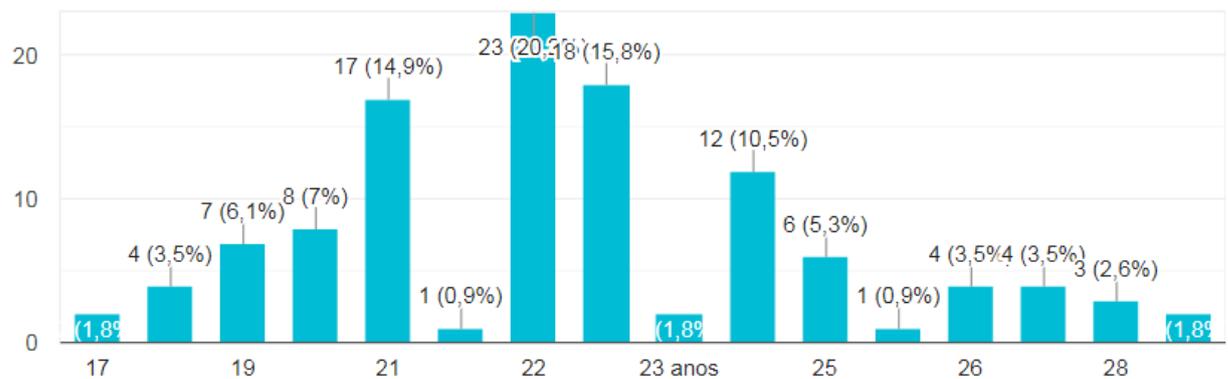
Como desfecho dessa pesquisa, aplicamos um questionário *online*, utilizando-se da plataforma Google Forms, que foi divulgado nos grupos dos cursos da UnB na página do Facebook. Com o resultado, pudemos avaliar o grau de interesse pela organização de alunos da UnB, uma vez que o desenvolvimento e implementação deste projeto só é viável caso também haja demanda por parte deste segundo público-alvo. Os resultados nos permitem fazer um certo mapeamento do perfil desses alunos.

Obtivemos 114 respostas sobre as questões a seguir:

Figura 14 - Idade dos estudantes entrevistados:

Idade

114 respostas



Fonte: da autora, 2018.

A pesquisa apontou que a faixa etária dos alunos que responderam ao questionário varia entre 17 a 28 anos, sendo mais expressiva entre alunos de 21 a 23 anos de idade. Pode ser que esse dado esteja enviesado por questões da própria rede social, em que algoritmos favorecem ou não a visualização de determinados posts, a depender do seu grau de interação com o usuário, por exemplo. Contudo, é provável que, de fato, essa faixa corresponderá ao perfil médio dos estudantes interessados em fazer parte da organização, visto que, de forma geral, representa

uma faixa média em que os estudantes não são mais calouros (recém aprovados na universidade), e, portanto, já passaram da fase de conhecer a universidade, e nem estão perto de formar (quando há maior sobrecarga de estudos).

Tabela 5 - Participação de alunos na pesquisa por cada curso:

Curso da Universidade de Brasília	Nº de estudantes que responderam a pesquisa
Administração	5
Arquitetura e Urbanismo	11
Artes Cênicas	1
Artes Visuais	1
Biotecnologia	1
Ciências sociais	3
Comunicação Social	27
Contábeis	2
Direito	1
Economia	2
Enfermagem	1
Engenharia Ambiental	1
Engenharia Automotiva	1
Engenharia Civil	3
Engenharia de Produção	15
Engenharia Elétrica	1
Filosofia	1
Gestão de Agronegócio	1
Letras	8
Letras Inglês	2
Letras Japonês	1
Letras Português do Brasil como Segunda Língua	1
Letras Tradução	1
Língua Estrangeira Aplicada	3
Medicina	2
Medicina Veterinária	1
Pedagogia	1
Psicologia	2
Química	1
Relações Internacionais	9
Teoria Crítica e História da Arte	1

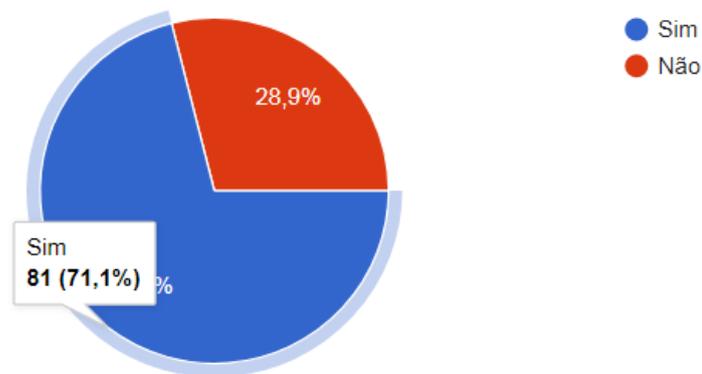
Fonte: da autora, 2018.

Alunos de mais de 30 cursos participaram da pesquisa, o que nos ajuda a perceber a abrangência desse projeto na Universidade, que pode ser interessante para estudantes de diferentes áreas.

Figura 15 - Pergunta sobre conhecimento de estudantes estrangeiros na Universidade:

Você conhece algum aluno estrangeiro na Universidade de Brasília?

114 respostas

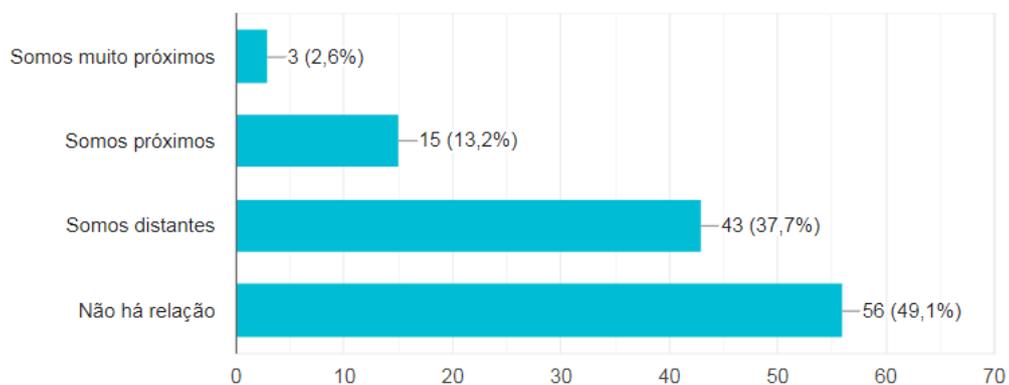


Fonte: da autora, 2018.

Figura 16: Pergunta relacionada ao nível de proximidade com estudantes estrangeiros na Universidade de Brasília:

Se sim, qual é o nível de proximidade com esses estudantes?

114 respostas



Fonte: da autora, 2018.

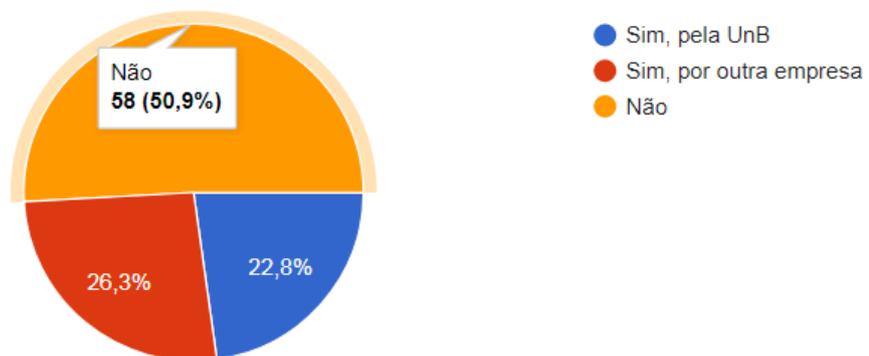
Os dados extraídos das Figuras 14 e 15, quando cruzados, impressionam por demonstrar que, mesmo que haja conhecimento de alunos internacionais pela maioria dos estudantes (71,1%), há uma relação distante ou inexistente entre eles. Esse distanciamento pode acarretar em uma série de problemas para esses estudantes internacionais como: isolamento, desamparo, frustração, distanciamento, má impressão sobre a Universidade e brasileiros e descontentamento. Podem ser fruto de xenofobia, inabilidade de diálogo em outro idioma ou falta de estímulo para aproximação, por exemplo.

Acreditamos nos incentivos e nas atividades de integração como chave no processo de quebra desses paradigmas e como potencial de catalisador no processo de aproximação e inclusão desses estudantes, de forma que todos sejam beneficiados.

Figura 17 - Pergunta sobre a realização de intercâmbio pela faculdade ou por alguma empresa particular:

Já fez intercâmbio?

114 respostas

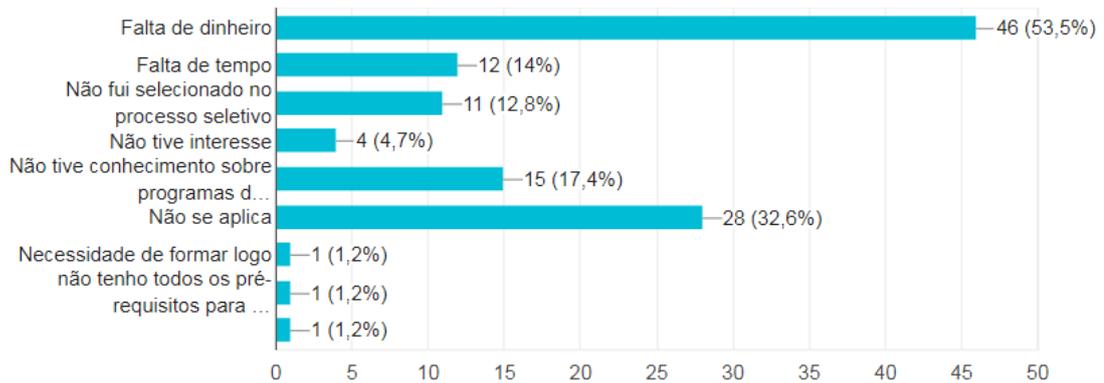


Fonte: da autora, 2018.

Figura 18 - Pergunta sobre fatores que impossibilitaram a realização do intercâmbio:

Se não, qual fator impossibilitou?

86 respostas



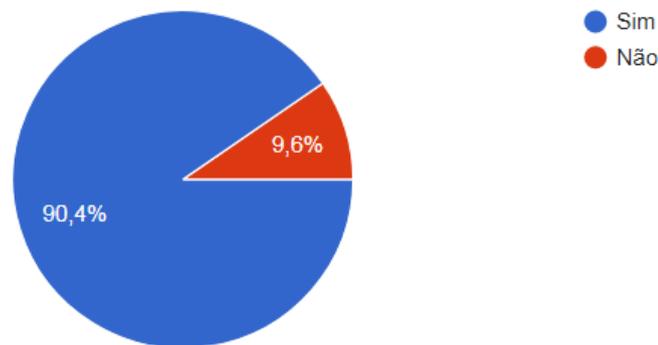
Fonte: da autora, 2018.

Nas figuras 16 e 17, verificamos que pelo menos a metade dos alunos nunca fizeram intercâmbio, nem por projetos de mobilidade da Universidade e nem por alguma outra empresa ou agência particular. Dentre os principais fatores apresentados, está a questão da “Falta de dinheiro (53,5%)”: fazer intercâmbio e saber um idioma ainda configura uma questão de privilégio para a grande maioria dos estudantes. É importante destacar que uma parte significativa dentro dessa amostra ainda desconhece os programas da INT (17,4%) o que demonstra uma falha na comunicação e divulgação desses serviços na Universidade.

Figura 19 - Pergunta sobre participação em projeto voluntário de acolhimento a estudantes estrangeiros:

Participaria de um projeto voluntário para acolher estudantes estrangeiros na Universidade com concessão de créditos e certificados, em que fossem realizadas programações específicas para esse grupo, incluindo eventos, festas, viagens, palestras, entre outros?

114 respostas



Fonte: da autora, 2018.

Com esse último gráfico, confirmamos que há demanda por parte dos estudantes locais por um projeto como o que é apresentado. 90,4% foi uma resposta além da esperada e respalda a relevância dessa iniciativa pelo apoio da comunidade acadêmica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados do questionário online com estudantes locais são complementares à pesquisa realizada com alunos internacionais pela INT, como citado anteriormente. De forma geral, refletem a insatisfação e carecimento desses dois públicos nesse âmbito quanto às atividades da INT, que estão passando por um processo de reformulação previsto no Plano de internacionalização para os anos de 2018 a 2022.

A proposta da organização é estratégica porque é capaz de integrar e abranger continuamente diferentes incumbências previstas no Plano: cumpre seu papel social, estimula a competitividade, aprimora serviços prestados, aumenta a visibilidade da instituição e ajuda na qualificação profissional dos estudantes por meio experiência prática.

O Plano de Internacionalização da UnB marca um período de foco sobre esse tema, em que há incentivos e discussões sobre assunto e, portanto, identificamos como um *timing* oportuno e solo fértil de para iniciativas como esta. Pretende-se, com o desenvolvimento desse projeto, fazer com que a Universidade de Brasília esteja alinhada com as universidades ao redor do mundo, que já perceberam os benefícios da internacionalização, em diferentes instâncias do ensino e como a forma mais eficaz de inserção dos cidadãos no processo de globalização. Frisamos ainda, que para ser bem-sucedida, a internacionalização deve acontecer além da tradução de ementas, acordos internacionais e aulas em outros idiomas: é preciso estar presente nas relações interpessoais e no cotidiano acadêmico.

Ainda que a América Latina e Brasil apresentem pouca expressividade no que concerne ao acolhimento de estudantes internacionais, objetivamos ser uma iniciativa exemplar que desponte como um modelo a ser seguido nesta região. Buscamos contribuir para a internacionalização ativa da UnB e para diminuição da disparidade no fluxo de mobilidade de estudantes *incoming* e *outgoing* (que vêm estudar no Brasil e que vão estudar em outro país, respectivamente) mais intenso no sentido de saída.

Se estar em uma universidade pública e federal já configura privilégio no Brasil, fazer um intercâmbio se apresenta como uma realidade impensável para a maioria da população, como foi observado na pequena amostragem representativa da pesquisa realizada com estudantes locais. Os acordos com outros países para incentivar a vinda de mais estudantes internacionais é uma alternativa mais viável para enriquecer a sociedade culturalmente, mas deve ser acompanhada de ações planejadas para valorizar as experiências internacionais desses estudantes e também para que esse esforço seja sentido e cause impacto direto na comunidade local, conceito chamado de “internacionalização em casa”. Ações comunicacionais

planejadas que assegurem acessibilidade e integração são fundamentais para dar consistência a esse processo, além de gerar maiores retornos, como: reconhecimento para a Universidade, vínculos positivos entre pessoas de várias nacionalidades, desenvolvimento de *networking* e maior envolvimento com a instituição e com a cidade.

Vemos os princípios da comunicação organizacional como ferramentas capazes de integrar motivação e desenvolvimento de liderança por um lado, e inclusão e bem-estar por outro.

Novos problemas e desafios complexos surgiram com a globalização. Acreditamos no aprendizado fluído e na empatia instrumentalizada como um poderoso agente de transformação pessoal e social. É a base para construção de visão de mundo mais justa, plural e inclusiva. Acreditamos na valorização da experiência e do contato humano como a melhor forma de conhecer culturas, de fato, e quebrar paradigmas. E por fim, cremos que **canalizar** ideais humanitários dos estudantes de diferentes nações pode mudar profundamente a sociedade e o mundo.

REFERÊNCIAS:

BOGAN, Christopher; ENGLISH, Michael J. **Benchmarking, aplicações e práticas e melhoria contínua**. Tradução Miguel Cabrera. São Paulo; MAKRON *Books*, 1996.

CASTRO, Alda Araújo; NETO, Antônio Cabral. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, v. 21, n.21, p. 69-96, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n21/n21a05.pdf>> Acesso em Agosto de 2018.

CIÊNCIAS SEM FRONTEIRAS. **O que é?** Disponível em: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa>. Acesso em: 20 de outubro de 2018.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Manual Realmente Prático Para Elaboração de Planos De Marketing** -1ª Ed., Senac DF, 2012.

DIEL, Jeferson; BAMPI, Aumeri. *Benchmarking and Combined Balanced Scorecard Tools for Decision Making in Public Management*. **Revista Espacios**. Vol. 37 (nº 06), p.15, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370615.html> . Acesso em 18 de agosto de 2018.

ESN. *History*. Disponível em: <https://esn.org/history>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

ESN SPAIN. *¿Qué es Erasmus+?* Disponível em:

< <https://www.esn-spain.org/Erasmus%2B>>. Acesso em: 3 de setembro de 2018. Acesso em 10 de Agosto de 2018.

ESTUDAR FORA. **Confira três programas de bolsa do Santander com inscrições abertas**. Disponível em: <https://www.estudarfora.org.br/bolsas-santander/> Acesso em: 20 de outubro de 2018.

EXAME. **O corte do Ciência Sem Fronteiras em números**. Disponível em:

<https://exame.abril.com.br/brasil/o-corte-do-ciencia-sem-fronteiras-em-numeros/>. Acesso em: 02 de outubro de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed., São Paulo, Editora Atlas S.A., 2010.

KNIGHT, Jane. *Five Truths about Internationalization*. **International Higher Education – A Quarterly Publication**, v.69, 2012. Disponível em: [file:///D:/Users/x04722229104/Downloads/8644-14506-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/x04722229104/Downloads/8644-14506-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 02 de outubro.

KNIGHT, JANE. [Universidades apostam na internacionalização](https://www.extraclasse.org.br/edicoes/2014/07/universidades-apostam-na-internacionalizacao/). **Revista Extra Classe**, Porto Alegre, n.185. Entrevista concedida a Grazieli Gotardo. Disponível em: <https://www.extraclasse.org.br/edicoes/2014/07/universidades-apostam-na-internacionalizacao/> Acesso em: 19 de agosto de 2018.

KNIGHT, Jane. *Updating the Definition of Internationalization*. **International Higher Education – A Quarterly Publication**, v.33, p.2-3, 2015. Disponível em <<https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/7391/6588>> Acesso em: 05 de agosto de 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire.- 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas Na Comunicação Integrada**. Edição revista- São Paulo: Summus,2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. Editora Bookman, 2012.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – Conceitos e práticas. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a08n28.pdf> Acesso em: 22 de agosto de 2018.

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, **Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília (UnB) 2018- 2022**. Disponível em:

http://www.ceam.unb.br/images/PDF/2018/plano_internacionalizacaoUnB.pdf. Acesso em: 10 de Maio de 2018.

SHANGHAI RANKING. **Academic Ranking of World Universities 2017**. Disponível em <http://www.shanghairanking.com/ARWU2017.html>> acesso em 28 de junho de 2018.

SOUZA, Gabriella Bezerra de. **Inclusão Social de Alunos na Universidade de Brasília** / Gabriella Bezerra de Souza; orientador OTÍLIA MARIA A. N. A. DANTAS. – Brasília, 2018, 63 p.

UNB NOTÍCIAS. **UnB discute avanços nas políticas de internacionalização**. Disponível em: <https://www.noticias.unb.br/publicacoes/74-internacional/1734-unb-discute-avancos-nas-politicas-de-internacionalizacao> Acesso em: 02 de Junho de 2018.

UNB NOTÍCIAS. **UnB é uma das contempladas do Programa de Internacionalização da Capes**. Disponível em: <https://noticias.unb.br/publicacoes/74-internacional/2452-unb-e-uma-das-contempladas-do-programa-de-internacionalizacao-da-capes>. Acesso em: 15 de agosto de 2018.

UNESCO. **Fluxo Global de Alunos de Nível Terciário**. Disponível em: <http://uis.unesco.org/en/uis-student-flow#slideoutmenu> Acesso em: 01 de dezembro de 2018.

APÊNDICES:

1) Estrutura Inicial para entrevista com Vânia Couto, vice-presidente da ESN, via Skype, 31 de maio de 2018:

1- Como a ESN se mantém financeiramente?

2- Há alguma relação com a Universidade do Porto?

3- Como se dá a gestão? Quantas pessoas envolvidas na unidade e quais são seus encargos?

4- Como captam voluntários e parceiros para o projeto?

5- Quais são as principais atividades além de viagens, festas, jantares? Como organizam os eventos e como financiam?

6- São responsáveis pelo conteúdo do site?

7- Que tipo de ações de comunicação que costuma dar mais resultado?

9- Quais suportes usam para estar atentos as necessidades dos estudantes?

- 2) Questionário aplicado para alunos da UnB no dia 3 a 17 de outubro de 2018 por meio da ferramenta Google Forms:

Experiência Internacional na Universidade

Olá! Meu nome é Luiza, sou estudante de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília. Este formulário tem a finalidade de embasar a viabilidade de um projeto voluntário que busque integrar alunos estrangeiros à comunidade acadêmica.

*Obrigatório

1. Nome *

2. Idade *

3. Curso *

4. Você conhece algum aluno estrangeiro na Universidade de Brasília? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

5. Se sim, qual é o nível de proximidade com esses estudantes? *

Marque todas que se aplicam.

Somos muito próximos

Somos próximos

Somos distantes

Não há relação

6. Você tem interesse em conhecer outras culturas ou ter contato com outros idiomas através de pessoas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Talvez

7. Já fez intercâmbio? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, pela UnB
- Sim, por outra empresa
- Não

8. Se não, qual fator impossibilitou?

Marque todas que se aplicam.

- Falta de dinheiro
- Falta de tempo
- Não fui selecionado no processo seletivo
- Não tive interesse
- Não tive conhecimento sobre programas de intercâmbio na UnB
- Não se aplica
- Outro: _____

9. Participaria de um projeto voluntário para acolher estudantes estrangeiros na Universidade com concessão de créditos e certificados, em que fossem realizadas programações específicas para esse grupo, incluindo eventos, festas, viagens, palestras entre outros? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Powered by

 Google Forms

