

ROSANA PRATES ARNÁ NOBRE

**DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DA USP:
ENVOLVENDO SEUS NOVOS COLABORADORES NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE**

São Paulo
2011

ROSANA PRATES ARNÁ NOBRE

**DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DA USP:
ENVOLVENDO SEUS NOVOS COLABORADORES NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP

São Paulo
2011

ROSANA PRATES ARNÁ NOBRE

**DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DA USP:
ENVOLVENDO SEUS NOVOS COLABORADORES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP

Área de Concentração: Gestão e
Engenharia da Qualidade

Orientador:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Nobre, Rosana Prates Arná
Descentralização das atividades internacionais da USP: envolvendo
seus novos colaboradores no processo de internacionalização da
universidade / R.P.A. Nobre
- São Paulo, 2011.p.

Monografia (MBA em Engenharia da Qualidade; Gestão e Tecnologia da
Qualidade) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Programa de Educação Continuada em Engenharia.
Administração da qualidade 2.

DEDICATÓRIA

A minha mãe, que me ensinou os valores
para uma vida digna, ao meu marido e a
minha filha, que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

A Universidade de São Paulo, ao PECE, em especial ao Professor Doutor Antonio Marcos de Aguirra Massola, que concedeu a bolsa para que eu pudesse realizar este curso muito importante para minha carreira profissional.

Aos amigos de classe, Dejanira da Silva, Maria Aparecida de Lá Hóz Rodrigues, Roseli Silva Santos, Rubens da Costa e Silva e Vera Lúcia da Costa Ribeiro.

Ao Professor Doutor Adherbal Caminada Netto, pela sua dedicação.

À Professora Regina Maria Azevedo, pelo seu grande apoio, incentivo e ensinamentos.

A todos que me apoiaram, meu eterno agradecimento.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar a importância da preparação dos novos colaboradores da área de relações internacionais das unidades da Universidade de São Paulo – USP, através de treinamento, *workshops*, oficinas e reuniões periódicas como ferramentas importantes para a melhoria da qualidade no atendimento aos nossos clientes e para alcançar o objetivo maior que é a internacionalização plena da Universidade.

Palavras chave: Administração, Comunicação organizacional, Treinamento

ABSTRACT

This paper is to highlight the importance of the preparation of the new collaborators in the area of international relations of the units of the Universidade of Sao Paulo – USP, through training, workshops, and periodic meetings as important tools for improving the quality of care for our clients and to achieve the objective which is the internationalisation full of the University.

Keywords: Administration, Organizational Communication, Training

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Limitações ao desenvolvimento da área de relações internacionais.....	30
Figura 2 - Pesquisa da QS World University Ranking.....	33
Figura 3 - Evolução do número de documentos acadêmicos internacionais (protocolos, acordos, etc) assinados pela USP.....	36
Figura 4 - Alunos estrangeiros que iniciaram período de intercâmbio na USP.....	37
Figura 5 - Alunos de graduação da USP que partiram para o exterior.....	37

LISTA DE ABREVIATURAS

CCInt – Comissão de Cooperação Internacional
Cena - Centro de Energia Nuclear na Agricultura
CPA – Comissão Permanente de Avaliação
Esalq - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
EACH - Escola de Artes, Ciências e Humanidades
ECA - Escola de Comunicações e Artes
EE - Escola de Enfermagem
EEFE - Escola de Educação Física e Esporte
EEFERP - Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto
EEL - Escola de Engenharia de Lorena
EERP - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto
EESC - Escola de Engenharia de São Carlos
EP - Escola Politécnica
FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FCF - Faculdade de Ciências Farmacêuticas
FCFRP - Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Ribeirão Preto
FD - Faculdade de Direito
FDRP - Faculdade de Direito de Ribeirão Preto
FE - Faculdade de Educação
FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FEARP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
FFLCH - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas
FM - Faculdade de Medicina
FFCLRP - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
FMRP - Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto
FMVZ - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia
FO - Faculdade de Odontologia
FOB - Faculdade de Odontologia de Bauru
FORP - Faculdade de Odontologia de Ribeirão Preto
FSP - Faculdade de Saúde Pública
FZEA - Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos

GR – Gabinete do Reitor

IAG - Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas

ICB - Instituto de Ciências Biomédicas

IEE - Instituto de Eletrotécnica e Energia

IEA - Instituto de Estudos Avançados

IEB - Institutos de Estudos Brasileiros

IF - Instituto de Física

IFSC - Instituto de Física de São Carlos

IGc - Instituto de Geociências

IME - Instituto de Matemática e Estatística

IMTSP - Instituto de Medicina Tropical de São Paulo

IO - Instituto Oceanográfico

IP - Instituto de Psicologia

IQ - Instituto de Química

IQSC - Instituto de Química de São Carlos

MAC – Museu de Arte Contemporânea

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. APRESENTAÇÃO DA USP, CCIInt e CCIInt Local	14
2. METODOLOGIA.....	17
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
3.1 QUALIDADE.....	19
3.2 QUALIDADE EM SERVIÇO.....	20
3.3 COMUNICAÇÃO EFICAZ NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4. ESTUDO DE CASO.....	26
4.1 – APLICAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTOS NA ÁREA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DA USP COM GARANTIA DO CUMPRIMENTO DA POLÍTICA DE QUALIDADE.....	26
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
7 - ANEXO 1 – Portaria GR No. 4550 de 30 de outubro de 2009.....	42
7 – ANEXO 2 – Portaria GR No. 4786 de maio de 2010.....	46
7 – ANEXO 3 – Resolução No. 4928 de 17 de maio de 2002.....	49
7 – ANEXO 4 – <i>Brainstorming</i>	52
7 – ANEXO 5 – Resolução No. 5910, de 07 de abril de 2011.....	68

INTRODUÇÃO

Em busca da internacionalização plena da Universidade de São Paulo - USP, as recentes gestões têm realizado grandes esforços, com o objetivo de envolver todas as unidades acadêmicas, adotando um programa de descentralização administrativa que visa agilizar os procedimentos para viabilizar inúmeros programas de cooperação internacional.

A Comissão de Cooperação Internacional da Universidade de São Paulo (CCInt USP) foi criada em 1982, com os objetivos de formular a política de atuação internacional da USP, de promover a dinamização e expansão da atuação internacional da instituição e de assessorar o reitor em assuntos de sua competência, na área de cooperação internacional. No processo de descentralização, a USP decidiu que algumas das atividades da CCInt USP passariam a ser executadas pelas unidades e/ou órgãos da USP, criando suas comissões locais (CCInt local).

Contando atualmente com 43 unidades de ensino e pesquisa, 27 órgãos centrais de direção e serviço, 7 institutos especializados, 4 hospitais e serviços anexos, 4 museus e diversos acervos, distribuídos em 7 *campi*, observa-se que nem todos contam com colaboradores preparados para desempenhar com sucesso as novas atividades. Dado ao tempo de atuação e a experiência desta Comissão, muito a CCInt poderia contribuir neste processo de preparação das equipes.

1. APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO E SUA COMISSÃO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL – CCInt E DA COMISSÃO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL LOCAL – CCInt Local

Fundada em 1934, a importância da Universidade de São Paulo é reconhecida nacional e internacionalmente graças ao talento e à dedicação de seus mais de 5 mil professores, quase 86 mil alunos e número de funcionários superior a 16 mil.

Desde 2003, a USP é incluída entre as 200 melhores universidades do mundo e a partir de sua fundação a vocação internacional já era observada, face ao relevante papel desempenhado pelas missões estrangeiras.

O desempenho de padrão mundial da USP reflete o permanente esforço de sua comunidade, que sempre se pautou pela busca da excelência em suas atividades-fim, aliado à autonomia didático-científica, financeira e administrativa, que desde 1989 impulsiona os avanços da Instituição.

No ensino de graduação, são 246 cursos em todas as áreas do conhecimento, oferecidos a quase 57 mil alunos em suas 43 unidades, distribuídas em sete *campi* localizados no Estado de São Paulo.

O sólido sistema de pós-graduação da Universidade é um dos responsáveis pelo seu desenvolvimento científico. Representa em torno de 10% dos cursos oferecidos no Brasil, em todas as áreas do saber, cerca de 20% daqueles classificados pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES, como de excelência no País e envolve, aproximadamente, 22.000 pós-graduandos. Mais de 2.000 doutores por ano, o que corresponde a 25% dos doutorados no Brasil, são formados na Instituição, suplantando o número de titulados nas melhores universidades norte-americanas e da América Latina.

Cabe ressaltar também, a atuação expressiva da USP na difusão da cultura e na extensão universitária, atividades que desenvolve em suas unidades e órgãos afins, como os museus, parques, centros, cinema, teatro, orquestras, grupos de corais,

entre outros, e que congregam, a cada ano, dezenas de milhares de participantes, estreitando os laços com a sociedade em geral.

Atualmente, com as novas exigências de um mundo crescentemente globalizado, a internacionalização das atividades de ensino e de pesquisa não é apenas desejável, mas imprescindível, sobretudo, em uma universidade com a projeção da USP. A internacionalização contribui para a melhoria da formação do aluno, do professor e para a elevação dos níveis da pesquisa.

À vista de tais fatos, o objetivo maior tem sido o de consolidar a instituição como universidade de classe mundial e, ao mesmo tempo, alargar a sua inserção nacional e internacional. É nessa direção que nos últimos anos têm-se concentrado as políticas formuladas, buscando, cada vez mais, aprimorar a estreita correspondência entre a sua projeção internacional e o seu firme engajamento no desenvolvimento socioeconômico do País.

Levando-se em consideração a dimensão alcançada pela USP, o que conduziu ao aumento expressivo do número de processos nos diferentes setores administrativos e acadêmicos da Universidade, bem como a complexidade desses procedimentos, foi decidido quanto à descentralização de procedimentos administrativos na Universidade.

Descentralizar as atividades do órgão central a fim de promover maior eficiência e agilidade nos assuntos relacionados às áreas jurídica, de espaço físico, internacional, de assistência social, de acidentes de veículos oficiais e de comunicação social.

Fortalecer o papel das Unidades de Ensino e Pesquisa, delegando mais competências, com o fim de proporcionar maior autonomia na tomada de decisões e oferecer a infraestrutura necessária para a viabilização do projeto.

Em 2009 foi publicada a Portaria GR No. 4550, que dispõe sobre a descentralização das ações de internacionalização da Universidade de São Paulo, ANEXO 1.

Em maio de 2010 a atual gestão altera e consolida a estrutura e as competências da CCInt, conforme ANEXO 2.

2. OBJETIVOS E METODOLOGIA

A política de internacionalização da Universidade de São Paulo por sua abrangência e complexidade, requer um esforço contínuo de sua atual gestão para equipar a Comissão de Cooperação Internacional, com a estrutura adequada para atender à crescente demanda nessa área.

Apresentam-se novos desafios na medida em que a instituição aposta nessa tendência mundial, e atrai o interesse das instituições estrangeiras para cooperação, tendo em vista seu reconhecimento acadêmico no cenário internacional. Visando sanear as deficiências, oferecer um posto de referência às Unidades USP e atender da melhor forma a toda a comunidade, há a necessidade premente de treinar os funcionários que atuam na área de relações internacionais.

Assim sendo, os objetivos deste estudo são:

1. Aperfeiçoar a atuação dos funcionários como agentes multiplicadores de boas práticas na área de relações internacionais. A criação dos escritórios nas Unidades de Ensino e de Pesquisa exige o treinamento dos funcionários destas Unidades na Comissão de Cooperação Internacional, o que demanda tempo e organização dessas informações.
2. Atuar de maneira contínua na inserção, verificação e análise dos dados da área internacional.
3. Organizar uma estrutura para melhor atender à demanda das mobilidades na graduação, pós-graduação, no pós-doutoramento e nas atividades docentes, incentivadas por diversos programas.
4. Melhorar os indicadores internacionais de avaliação das Instituições de Ensino Superior que influenciam as notas dos programas de pós-graduação, bem como posicionamento nos rankings mundiais entre outros.

O ponto de partida foi solicitar à Comissão Permanente de Avaliação da USP, ANEXO 3, que a área de relações internacionais, participasse pela primeira vez, do processo de avaliação institucional.

Elegeu-se como avaliador o Professor José Santos-Victor, Vice-Presidente de Relações Internacionais do Instituto Superior Técnico – Lisboa, Portugal, em Dezembro de 2010.

No sentido de envolver todas as unidades neste processo, foi apresentado aos seus dirigentes os resultados da avaliação institucional da área de relações internacionais e lançado um *“brainstorming”*, solicitando para cada unidade de ensino as cinco principais limitações ao desenvolvimento das relações internacionais, que julgassem necessárias para a ampliação da atividade internacional na unidade, ANEXO 4.

O trabalho se desenvolveu na classificação dos interesses dos colaboradores, de acordo com a avaliação das necessidades.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 QUALIDADE

Segundo JURAN (2004), a gestão da Qualidade tem três pontos fundamentais, a famosa trilogia:

O planejamento da qualidade: Identificar os clientes, determinar as suas necessidades, criar características de produto que satisfaçam essas necessidades, criar os processos capazes de satisfazer essas necessidades e transferir a liderança desses processos para o nível operacional.

A melhoria da qualidade: Reconhecer as necessidades de melhoria, transformar as oportunidades de melhoria em uma tarefa de todos os trabalhadores, criar um conselho de qualidade que selecione projetos de melhoria, promover a formação da qualidade, avaliar a progressão dos projetos, premiar as equipes vencedoras, divulgar os resultados, rever os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias e incluir os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

O controle da qualidade: avaliar o nível de desempenho atual, comparar com os objetivos fixados, tomar medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto.

Diante das recomendações de DEMING, 1982, constatamos que a instituição deve estar inserida na nova economia, acordar para os desafios que o mercado está impondo, como as novas tecnologias, onde a instituição deve estar adaptada ao ambiente, objetivando tornar-se competitiva e manter-se em atividade.

A divulgação do ciclo PDCA deve-se também a DEMING. Foi desenvolvido por Walter Shewat, mas sempre é lembrado com a imagem de DEMING. Esta ferramenta é utilizada para fazer planejamento e melhoria de processos. Este ciclo tem quatro atividades gerenciais: planejar, fazer, verificar e agir sobre as falhas.

Para Falconi, o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor, assim sendo qualidade é definida como: atendimento perfeito, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente (CAMPOS, 1992).

Para Ishikawa, a qualidade é uma revolução da própria filosofia administrativa, exigindo uma mudança de mentalidade de todos os integrantes da organização, principalmente da alta cúpula. Ele sistematizou as sete ferramentas para controle da qualidade: Gráfico de Pareto, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxograma, Carta de Controle e Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa (ISHIKAWA, 1986). Estas ferramentas são poderosas na resolução de problemas de qualidade.

3.2 QUALIDADE EM SERVIÇO

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação de serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável (FITZSIMMONS, 2005, P. 146-149).

Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação do cliente é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas que podem ser objetivamente mensuradas (por exemplo, o ajuste e o acabamento de um carro), a qualidade em serviço contém muitas características psicológicas (por exemplo, o ambiente de um restaurante). Além disso, a qualidade em serviços frequentemente estende-se além do encontro imediato, porque como no caso de cuidados com a saúde, tem um impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa. As múltiplas dimensões da qualidade em serviços são captadas pela SERVQUAL, uma ferramenta valiosa para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de falha na qualidade em serviços. Foram

identificadas as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços (FITZSIMMONS, 2005, P. 146-149).

Confiabilidade: é a capacidade de prestar serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.

Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.

Segurança: está relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.

Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes.

Aspectos tangíveis: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. Os clientes utilizam essas cinco dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade de serviços, os quais se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o percebido. A diferença entre a qualidade do serviço esperado e o percebido ou oferecido é uma medida da qualidade do serviço; a satisfação é negativa ou positiva (FITZSIMMONS, 2005, p. 146-149).

3.3 COMUNICAÇÃO EFICAZ NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo O'CONNOR & SEYMOUR (1995), "comunicação é uma palavra multifacetada que abrange praticamente qualquer interação com outras pessoas: conversa normal, persuasão, ensino e negociação".

Para a realização de um processo de comunicação podemos destacar:

- Fonte (pessoas, processos ou equipamentos que forneçam as mensagens);
- Transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
- Canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
- Receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);

- Destino (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
- Ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem). (Shannon apud Pimenta, 2007, p. 45)

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem. Comunicação é troca de entendimento, e ninguém entende ninguém sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Segundo O'CONNOR & SEYMOUR (1995), estudos demonstram que numa apresentação, diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal, postura gestos e contato visual; 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação. A linguagem corporal e o tom de voz fazem diferença no impacto e no significado do que é dito. Não é o que se diz, mas como se diz o que faz a diferença.

Na empresa temos de ser bons comunicadores sabendo distinguir o que é pessoal e profissional. De acordo com Clemen (2005, p. 15) " Temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização". E para o profissional ter estas distinção deve estudar bem os processos existentes sob sua responsabilidade, acreditamos que só através do conhecimento e da experiência o mesmo adquirirá bons resultados através da Comunicação.

Ao comunicarmos devemos utilizar o repertório, enquanto emissor, e observá-lo enquanto receptor decodificando-a, entenda-se por repertório segundo Blikstein (2001, p. 49) "toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos etc... que mudam de indivíduo para indivíduo e de comunidade para comunidade."

Devemos avaliar periodicamente, quer seja como emissor ou como receptor, o repertório utilizado, com o objetivo de alcançar sempre melhores resultados através da comunicação utilizada para o mesmo. Existe segundo Kunsch (1986, p. 32)

"quatro diferentes níveis de análise dos problemas da comunicação: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico".

No nível intrapessoal de acordo com Kunsch (1986, p. 32) "a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações". Conhecer o que se passa dentro do indivíduo requer um conhecimento maior sobre a sua formação profissional, social e cultural, através de questões que devem ser realizadas para o mesmo desde que possibilite esta análise.

No nível interpessoal explica Kunsch (1986, p. 32) que "se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e se controlam uns aos outros". Ou seja avalia a adequação do canal utilizado e sua pertinência ao que está sendo comunicado, levando em consideração o que, como, por que, onde, quando, e por quem está sendo utilizado a comunicação.

No nível organizacional Kunsch (1986, p. 32) afirma que "se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente". Ou seja, se é analisado a comunicação entre cliente interno e externo, assim como a comunicação utilizada para fornecedores, prestadores de serviços e outros que necessitem de informação da organização em evidência.

Por fim temos como análise o nível tecnológico onde segundo Kunsch (1986, p. 32) "o centro de atenção recai na utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações". Observamos que o mesmo registra grande parte das informações dos clientes internos e externos, assim como o armazenamento dos dados que forem pertinentes à organização.

Os principais problemas encontrados nas empresas tem como principal causa um sistema de comunicação não bem definido. O sistema de comunicação de uma determinada organização se implementado levando em consideração os componentes que envolvem os quatros níveis da comunicação apresentados, terá

maiores chances de obter os resultados esperados, pois evitará possíveis desvios, que dificultem o alcance dos objetivos estabelecidos. Kunsch (1986, p. 32) explica que "ao dispor de um sistema de comunicação, não deve, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no seu contexto formal como no informal".

Na organização, como pode ser observado, independente da sua estrutura organizacional ou de seu segmento, o administrador tem que utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e compreender determinadas situações. Ele deve conhecer o modo de pensar e agir, as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa não muito fácil já que cada grupo tem a sua própria cultura.

Mesmo sendo a empresa única, ela pode, com o tempo, aperfeiçoar a forma de lidar com seus públicos. A empresa não deve agir de acordo com o que cada cliente pensa, mas de acordo com o que cada grupo necessita.

A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só dará, como já dissemos, por meio da comunicação e na comunicação. (Kunsch, 1986, p. 30)

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. (Rego, 1986, p. 105)

A Comunicação Organizacional é composta por: Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (1997, p. 116) pode ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional,

mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (Kunsch, 1997, p. 116)

4. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso tem por objetivo aplicar as técnicas descritas por este trabalho na área de relações internacionais da Universidade de São Paulo, buscando verificar e destacar a importância da preparação dos novos colaboradores, para melhor comunicação e entendimentos dos objetivos da Política da Qualidade, posto que na área as atividades serão descentralizadas e tenha apresentado dificuldades para uma classificação e garantia de cumprimento desta Política.

4.1 APLICAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTOS NA ÁREA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DA USP COM A GARANTIA DO CUMPRIMENTO DA POLÍTICA DE QUALIDADE

Com o objetivo de identificar o cenário da área de relações internacionais, a primeira estratégica da CCInt foi utilizar a ferramenta SWOT, onde foram assinalados os pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, por um especialista estrangeiro da área.

Análise SWOT

Strengths

- Variedade e elevada qualidade das unidades.
- Excepcional qualidade dos estudantes de graduação.
- Bom ambiente de acolhimento dos visitantes.
- Substancial internacionalização (individual) das unidades, docentes e pesquisadores.
- Inserção em redes acadêmicas internacionais.
- Infraestrutura de coordenação internacional (CCInt + CCInt local).
- Existência de recursos disponíveis para novas iniciativas.
- São Paulo (e a USP) tornarem-se uma das maiores urbes do Mundo com ofertas culturais e experiências ricas e diversificadas.

Weaknesses

- Carência de uma cultura institucionalizada e estruturada, com metas, objetivos e instrumentos claros.
- Insuficiente divulgação interna das atividades de internacionalização já existentes que pudesse permitir uma fertilização cruzada das práticas das várias unidades.
- Excessivo enfoque na modalidade na graduação.
- Insuficiente reflexão (varia de unidade para unidade) sobre os objetivos e a estratégia de internacionalização (exemplo: graduação, versus pós-graduação, definição de áreas de referência, parcerias privilegiadas, etc).
- Pouca agressividade na afirmação internacional, sendo sobretudo reativa e com reduzida proatividade.
- A utilização da língua inglesa não parece estar muito consolidada e seria relevante sobretudo no PhD.
- A imagem da insegurança pública, frequentemente associada a uma grande urbe como São Paulo-capital, pode ser um obstáculo para intensificar o número de visitantes internacionais.

Opportunities

- Possibilidade de reafirmar ainda mais posição de destaque e liderança na área de Mercosul e também em nível mundial.
- Possibilidade de definir áreas para construir Programas únicos no doutorado.
- Possibilidade de definir não apenas convênios, mas verdadeiros Programas duradouros com caráter internacional e que afirmem a USP como parceiros de nível mundial em certas áreas e que cruze o ensino avançado, a pesquisa e a inovação (ligação com a sociedade).
- Desenvolvimento de aplicação informática Sistema MUNDUS pode ser instrumental para a gestão ao permitir conhecer as atividades internacionais em curso. Deve conter elementos que permitam uma análise programática das relações em curso e suporte das decisões estratégicas. Por exemplo, deveria ser possível saber quais as relações que existem com a Universidade X do país Y e quais as áreas em que essas ligações são mais fortes. Essa informação pode suportar o desenvolvimento de programas mais arrojados.

- O aumento da infraestrutura de apoio: novos edifícios para a área internacional no campus da capital, novos campus em construção, novas edificações e modernização de infraestrutura.
- Proximidade de grandes eventos mundiais (exemplo Copa do Mundo e Jogos Olímpicos) pode ser uma oportunidade para lançar e acelerar algumas iniciativas emblemáticas na área internacional.

Theats

- Possibilidade de perder oportunidade de se associar a programas de elite em nível internacional que estão neste momento em início ou em desenvolvimento.
- A forma individual e não-estruturada como a internacionalização é feita em algumas unidades torna as relações com parceiros internacionais demasiado dependente de ligações pessoais.
- Dificuldades em recrutar os melhores talentos (alunos avançados, pesquisadores) para as áreas mais avançadas e competitivas internacionalmente.
- Possibilidade de perder a liderança em algumas áreas do Mercosul e mundialmente face a outras instituições com uma postura mais agressiva.

Apresentando as seguintes conclusões e recomendações:

- Foi possível constatar a elevada qualidade das atividades da USP no triângulo ensino-pesquisa-extensão e a existência de uma infraestrutura e recursos disponíveis de qualidade internacional.
- Constata-se uma grande heterogeneidade relativamente à fase de desenvolvimento das atividades internacionais nas várias unidades. A maior parte das unidades são bastante internacionalizadas, mas algumas de forma ainda incipiente, com pouca ou nenhuma informação disponível nos questionários/relatórios relativamente à área internacional.
- Tem um elevado potencial a infraestrutura de coordenação da internacionalização, a rede CCInt-CCInt local, embora devessem dispor de

mais recursos materiais e (sobretudo) humanos. Aparentemente, alguns dos coordenadores das CCInts locais, mantém ainda as responsabilidades de ensino e pesquisa nos seus grupos e unidades. Seria importante criar um mecanismo de incentivo para dinamizar e responsabilizar o trabalho das CCInts locais.

- Existem unidades onde as atividades de internacionalização são muito incipientes, conforme avaliação feita nos relatórios disponibilizados. Em algumas outras unidades, existe uma importante atividade internacional, mas que é desenvolvida de forma quase “*ad hoc*” com base nas redes de contatos individuais dos pesquisadores. Finalmente algumas unidades começam a desenvolver uma estratégia internacional e participam, de forma institucional, em redes internacionais (onde o exemplo mais claro é o da Escola Politécnica).
- Deveria ser lançada uma reflexão sobre a estratégia internacional da USP, definindo setores e programas (instrumentos) dessa política, sendo claro que a USP tem o potencial e de reforçar o seu papel em nível nacional, e sobretudo, internacional.

Levando-se em consideração que dentro da definição da qualidade total está a importância da satisfação dos clientes, sendo inútil tentar impor para eles o nosso ponto de vista, e que é importante estar em contato com eles para saber o que desejam e poder mudar nossa forma de atuação, foi proposto aos colaboradores a apresentação de suas limitações ao desenvolvimento das relações internacionais, pensado em estabelecer um procedimento a ser seguido rotineiramente por todos para execução das tarefas.

Tendo uma visão da atual situação da área de relações internacionais e identificando que os colaboradores seriam o meio que levaria a área a conquistar o espaço desejado, a segunda estratégia foi efetuar consulta aos colaboradores no sentido de valorizar as pessoas.

A figura 1 apresenta as limitações ao desenvolvimento da área de relações internacionais, segundo levantamento realizado nas unidades de ensino.

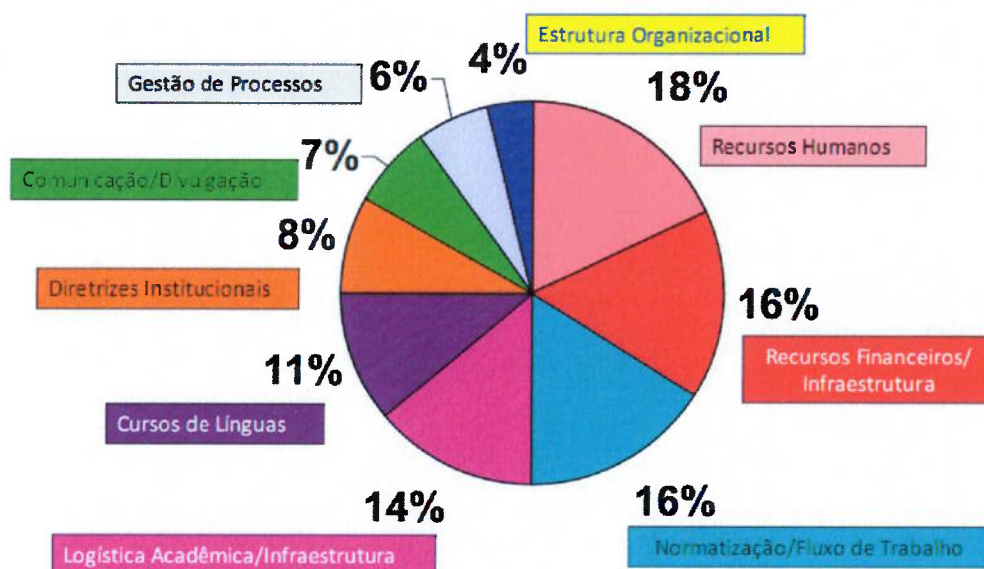


Figura 1 – limitações ao desenvolvimento da área de relações internacionais

18% - Recursos Humanos

Contratação de funcionários
Capacitação/Especialização/Treinamento no exterior
Encontros das CCInts locais
Envolvimento dos docentes na internacionalização

16% - Recursos Financeiros / Infraestrutura

Estrutura das CCInts locais
Instalações para CCInts locais nas unidades
Visitas
Bolsas/auxílios a alunos/docentes

16% - Normatização / Fluxo de Trabalho

Convênios – modelos para todos os tipos
Coordenação por docente de instituto especializado

Orientação e padronização da rotina das atividades de Relações Internacionais

Mecanismos de acompanhamento das atividades de Relações Internacionais

14% - Logística Acadêmica / Infraestrutura

Alojamento

Apoio para estadia e documentação (RNE, Passaportes, Bilhete Único, Vistos)

"*Help desk*" para estrangeiros

Integração

11% - Cursos de Línguas

Dirigido a alunos, docentes e funcionários da USP

Curso de Português para Estrangeiros

8% - Diretrizes Institucionais

Diretrizes

Política de internacionalização

Indicadores de internacionalização

Conscientização interna da importância da internacionalização

Definir quais instituições estrangeiras deve ter cooperação

Aprimorar relações entre órgãos USP, agências fomento e outras instituições

Gerenciar resultados criando cenários para decisões

7% - Comunicação / Divulgação

Material informativo e site das Unidades

Melhorar divulgação

Manuais / guias

Integrar CCInts locais

Visibilidade internacional

6% - Gestão de Processos

Adequação Janus e Mercúrio

Classificação dos Alunos USP para seleção em processos seletivos

Cartão USP

Matrícula online

Sistema Corporativo Mundus

Histórico em inglês

Oferta de disciplinas em inglês

Pós-graduação internacional

Estágio internacional

Institucionalização da cooperação acadêmica

Cursos de curta duração em inglês

4% - Estrutura Organizacional

Definição estatutária – organograma

Interação entre comissões das unidades (CG, CPG, CCEX, CP)

Definição de responsabilidades / atribuições

Com as necessidades ratificadas foi possível propor atividades e treinamentos para os colaboradores da área de relações internacionais.

Treinamento:

- Para utilização das plataformas já disponíveis do sistema corporativo MUNDUS, através de funcionários da CCInt USP e um funcionário do Departamento de Informática da Reitoria, responsável pelo desenvolvimento do programa.

Resultado:

- Com a tabulação dos dados internacionais foi possível preencher os questionários solicitados pelos *rankings* de uma maneira mais abrangente, e no segundo semestre de 2011 nove cursos da USP foram classificados entre os 200 melhores do mundo, na pesquisa QS World University Ranking. FIGURA 2

Subject	Academic	Employer	Citations	Rank
Earth & Marine Sciences	39.8	7.7	14.3	51-100
Engineering - Civil & Structural	27.9	11.6	14.3	151-200
Geography & Area Studies	16.2	6.2	43.6	151-200
History	16.9	6.3	14.7	101-150
Linguistics	21.5	8.2	7.2	101-150
Philosophy	26.8	5.9	5.0	51-100
Physics & Astronomy	28.7	4.9	15.0	151-200
Politics & International Studies	15.8	4.0	6.2	151-200
Sociology	39.4	7.8	0.0	51-100

Figura 2 - Pesquisa da QS World University Ranking

Treinamento:

- Participação de colaboradores da área de relações internacionais na mobilidade acadêmica da Comunidade USP para a Europa e de uma funcionária da Universidad Politécnica de Madrid na mobilidade acadêmica de europeus para a USP, visando a troca de experiências.

Resultado:

- Elaboração do Guia do Estudante e do Pesquisador Estrangeiro em inglês com a apresentação da USP e <http://www.ccint.usp.br/>
- Desenvolvimento do novo site da CCInt bilíngue <http://www.usp.br>
- Folheto com as informações gerais da USP em inglês <http://www.ccint.usp.br/>
- Desenvolvimento do Programa USP *ifriends*, que tem como intuito integrar os estudantes estrangeiros à comunidade universitária. Esta aproximação dos intercambistas será conduzida pelo voluntariado de alunos de graduação e pós-graduação <http://www.ccint.usp.br/iFriends/>. 987 alunos de graduação e pós-graduação inscritos como Amigos USP.
- Participação em redes sociais: Twinter, Facebook, Youtube

Treinamento:

- Participação de um colaborador no curso de espanhol patrocinado por uma instituição bancária na Universidad de Salamanca.

Resultado:

- Devido ao sucesso, encontra-se em estudo a viabilidade de oferecimento aos demais funcionários da área de relações internacionais.

Ações realizadas para atender as demais solicitações de seus colaboradores:

- A Pró Reitoria de Graduação criou um projeto de internacionalização nas unidades de ensino, destinando recursos financeiros para a participação de estudantes em eventos ou atividades acadêmicas no exterior e também apoiar a mobilidade de docentes.
- Disponibilizados no site os modelos de documentos internacionais em vários idiomas, facilitando a negociação dos colaboradores com as instituições estrangeiras.
- Criação do Programa de Bolsas para Professores Visitantes Internacionais na USP, ANEXO 5, que permitirá a elevação do número de mobilidade de docentes.
- Organização do Encontro de Gestão em Relações Internacionais, que teve como objetivo consolidar um ambiente acadêmico internacional compatível com uma universidade de classe mundial. No evento, reuniram-se todos os colaboradores das CCInts locais para: conhecer quem é quem, conhecer os procedimentos e as ferramentas utilizadas para que a internacionalização aconteça, apresentar os grandes programas e redes, compartilhar das novas e boas práticas ("cases" das CCInts locais), apresentar e discutir as demandas na área de relações internacionais elencadas pelas unidades, conhecer o sistema de educação da Europa, Ásia e Estados Unidos para definir as políticas formais e estratégias para a internacionalização.

Resultado:

Na busca de que todas as unidades possuam CCInts locais ativas, conseguimos estimulá-las transferindo o conjunto de experiências e de boas práticas que algumas CCInts locais já acumularam, acolhendo funcionários das unidades para estágios na CCInt USP.

Um exemplo positivo desta apresentação do conjunto de experiências e de boas práticas que a Escola Politécnica e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade já acumularam, é o da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, que há cinco anos possuía poucos convênios e atualmente ampliou para trinta, já realizando intercâmbio de cerca de cem estudantes por ano.

Ações em andamento:

- Ampliação da oferta de cursos de Espanhol, Inglês e Frances para os colaboradores da área de relações internacionais e português para estrangeiros.
- Preparação de dois prédios no centro de São Paulo para moradia estudantil.
- Instalação de hotel na USP para pesquisadores internacionais.
- Curso de Mandarim à distância (em finalização) para a comunidade USP.
- Fundo USP de Mobilidade Estudantil (em discussão), visando à concessão de auxílios financeiros para alunos que não dispõe de recursos financeiros.
- Geração de ementas de disciplinas em inglês, para facilitar ao estrangeiro a escolha das disciplinas a serem cursadas.
- Criação de Programas Internacionais de curta duração: Summer School / Winter Schools, para que a USP tenha uma maior visibilidade internacional.
- Inclusão de novos indicadores no Anuário Estatístico da USP, visando a disponibilidade de dados internacionais para melhor análise para a classificação nos rankings. https://sistemas.usp.br/anuario/info_relinter.htm

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia destacou pontos importantes de como a área de relações internacionais tem inserido o sistema gestão de qualidade conseguindo atender as necessidades fundamentais dos colaboradores, uma vez que todos na organização devem estar preparados para a mudança de rumo, seja para o processo de descentralização ou para a ampliação no cenário internacional.

Foi percebido também que houve uma evidente melhora dos colaboradores em identificar quais eram realmente suas obrigações e o grau de importância e isto trouxe uma satisfação pessoal para cada um deles e percebemos também que se engajaram neste processo.

A área de relações internacionais nas diversas unidades da USP tem elevada qualidade das atividades primordiais da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

Documentos Acadêmicos Internacionais

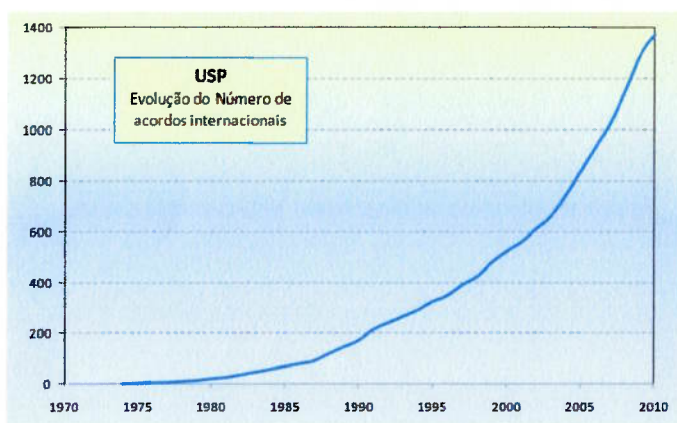


Figura 3 - Evolução do número de documentos acadêmicos internacionais (protocolos, acordos, etc) assinados pela USP.
Data Base: 16/Abril/2011

(obs.: primeiro acordo registrado nas estatísticas das CCInt USP data de 1974)

Mobilidade – Graduação e Pós-Graduação

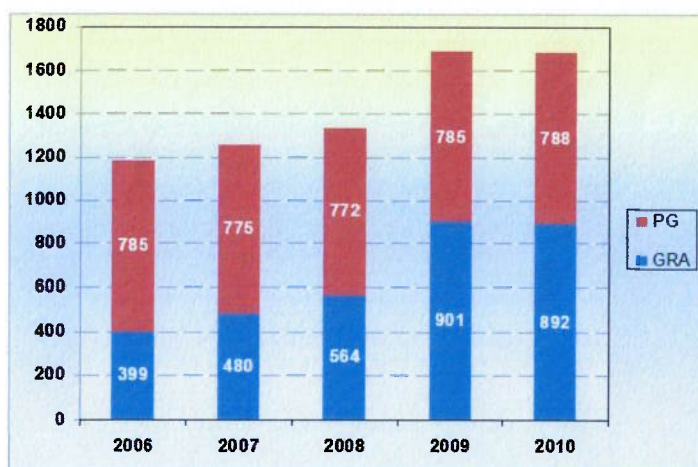


Figura 4 - Alunos estrangeiros que iniciaram período de intercâmbio na USP (na graduação – GRA e na pós-graduação – PG) por ano, no período de 2006 a 2010.
Data Base: 16/abril/2011

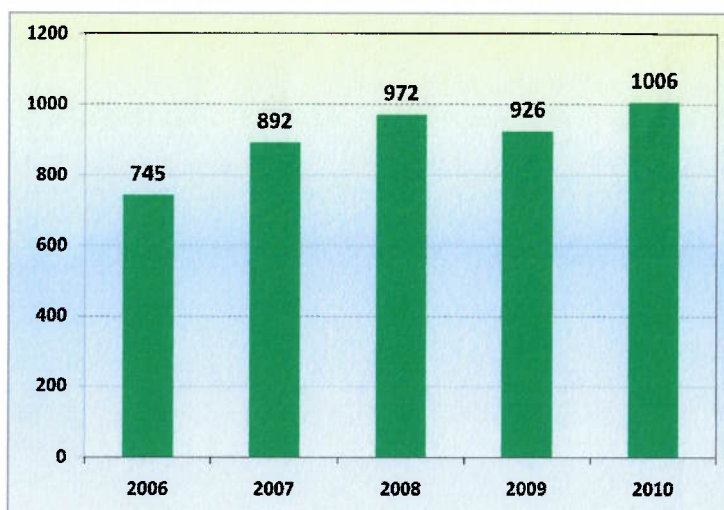


Figura 5 - Alunos de graduação da USP que partiram para o exterior, por ano, no período de 2006 a 2010.
Data Base: 16/Abril/2011

Como verificamos nas figuras 4 e 5 a mobilidade de estudantes em busca de uma experiência de viver em outro país, conhecendo hábitos diferentes, abrindo uma nova perspectiva, se adaptando a um novo ambiente, enfrentando desafios e crescendo, como pessoa e profissional, tem apresentado aumento. Isto se deve a evolução do número de documentos acadêmicos internacionais (protocolos, acordos, etc) assinados com instituições estrangeiras, conforme figura 3.

A USP encontra-se no primeiro patamar da internacionalização: convênios foram celebrados com muitas e boas universidades; pratica usualmente o intercambio de professores e alunos; e possui boa cotação nos diversos *rankings* internacionais, aparecendo entre as 200 primeiras em 2011 (1ª. - Brasil, 1ª. Iberoamericanas -

SCImago Institutions Rankings, 74^a. – HEE Council of Taiwan, 116^a. – Shangai Jiao Tong ARWU e 43^a. – Webometrics.

Deve, contudo, passar para um patamar superior, para o qual é necessário, obter reconhecimento (acreditação) internacional.

Conclui-se que a organização que se prepara adequadamente para praticar a Qualidade e mantém uma comunicação clara com todos os níveis e partes interessadas, constrói uma estratégia firme e uma cultura com foco em resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Ática, 2001, 49 p.

CALEGARE, A. J. D. **Os Mandamentos da Qualidade Total**. Ed. Ver. São Paulo, Editora de Produtos e Serviços 2007.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, 15 p.

CAMPOS, V. F. **TQC controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992. 220 p.

DEMING, W.E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982. 373 p.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ISHIKAWA, K. **TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IM&C Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, J.M.. **A Quantidade desde o Projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Tradução Nivaldo Montigelli Jr.. THOMSON Pioneira. São Paulo 2004.

KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M. M. K.. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. 116 p.

O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. **Introdução à Programação Neurolinguística:** Como entender e influenciar as pessoas. Tradução Heloisa Martins-Costa. São Paulo: Summus, 1995

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ANEXOS

7 – ANEXO 1

(PORTARIA GR Nº 4550, DE 30 DE OUTUBRO DE 2009)

PORTARIA GR Nº 4550, DE 30 DE OUTUBRO DE 2009.
(D.O.E. - 04.11.2009)

Dispõe sobre a descentralização das
ações de internacionalização da
Universidade de São Paulo.

A Reitora da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições
legais, baixa a seguinte

P O R T A R I A:

Artigo 1º - As ações de relações internacionais da Universidade de São Paulo, a cargo da Comissão de Cooperação Internacional (CCInt), disciplinadas pela Portaria GR nº [2917/1994](#) (que deu nova redação à Portaria GR nº 1186/1982), alterada pela Portaria GR nº [3669/2006](#), serão desenvolvidas de modo descentralizado, nos termos desta Portaria.

Artigo 2º - As Unidades e os Órgãos da USP deverão instituir Comissões locais responsáveis pelas relações internacionais.

Parágrafo único - Enquanto não forem constituídas as Comissões locais a que se refere este artigo, caberá à Congregação, ao CTA ou ao Órgão equivalente da respectiva Unidade ou Órgão indicar o responsável pelas respectivas funções.

Artigo 3º - Os convênios e demais acordos internacionais a serem firmados pela Universidade, no interesse específico de uma Unidade ou Órgão, ou, associadamente, de mais de uma Unidade ou Órgão, deverão tramitar no âmbito de todas as Unidades e/ou Órgãos envolvidos.

Parágrafo único - O disposto neste artigo aplica-se igualmente aos atos preparatórios de convênios e acordos, bem como às cartas e à manifestação de interesse em candidaturas de projetos de pesquisa a programas de fomento de instituições internacionais, ou a outros documentos com sentido similar.

Artigo 4º - Para a finalidade desta Portaria, fica delegada aos Dirigentes de Unidades e Órgãos da USP competência para assinarem os documentos a que se refere o artigo 3º.

§ 1º - No caso de mais de uma Unidade ou Órgão estarem envolvidos no mesmo acordo, a competência para assinatura será de todos os Dirigentes envolvidos, conjuntamente.

§ 2º - A delegação de que trata este artigo aplica-se, também, aos casos em que seja necessária, por força de outra norma da Universidade, a aprovação de Órgãos e Conselhos Centrais, situação em que o processo retornará à Unidade ou ao Órgão após a referida aprovação, para assinatura pelo Dirigente.

Artigo 5º - Os convênios e demais acordos internacionais a serem assinados no âmbito das Unidades e/ou Órgãos deverão ser aprovados pela Congregação, CTA ou Órgão equivalente, dispensando-se a remessa à Consultoria Jurídica quando se tratar de minuta-padrão, previamente atestada pelo servidor responsável.

Parágrafo único - Na hipótese de a minuta não estar conforme o padrão aprovado pela USP, ela deverá ser submetida ao Procurador ou Advogado representante da Consultoria Jurídica do respectivo Campus do Interior ou Quadrilátero Saúde-Direito/EACH, dispensando-se a remessa ao Órgão Jurídico Central.

Artigo 6º - Os convênios e demais acordos a serem celebrados no interesse geral da Universidade deverão ser assinados pelo Reitor, salvo outra delegação específica.

Artigo 7º - A CCInt manterá minutas padronizadas de convênios e demais acordos internacionais, disponíveis em seu sítio de Internet e no sistema Mercúrio Web, e-ConvênioUSP, com o intuito de facilitar a elaboração de textos.

Artigo 8º - A tramitação dos processos será feita exclusivamente em meio eletrônico, no sistema Mercúrio Web, e-ConvênioUSP, conforme a Resolução nº [5448](#), de 18 de abril de 2008, estando as respectivas informações abertas para consulta da CCInt.

Parágrafo único - A CCInt fará o acompanhamento do processo através do Sistema Mercúrio Web, e-ConvênioUSP.

Artigo 9º - O artigo 4º da Portaria GR nº [2917/1994](#) (que deu nova redação à Portaria GR nº 1186/1982), alterada pela Portaria GR nº [3669/2006](#), passa a vigorar com a seguinte redação:

"Artigo 4º - Caberá à Assessoria de Apoio à Cooperação dar encaminhamento a projetos de cooperação internacional propostos pela Reitoria ou decorrentes da iniciativa da própria Comissão, atendendo a interesses gerais da Universidade, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão." (NR)

Artigo 10 - Os processos que nesta data já se encontram incluídos no Sistema Mercúrio Web, e-ConvênioUSP, continuarão a tramitar pelo procedimento vigente anteriormente.

Artigo 11 - Esta Portaria entrará em vigor na data da sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário.

Reitoria da Universidade de São Paulo, 30 de outubro de 2009.

SUELY VILELA
Reitora

7 – ANEXO 2

(PORTARIA GR Nº 4786, DE 24 DE MAIO DE 2010)

PORTARIA GR Nº 4786, DE 24 DE MAIO DE 2010

(D.O.E. - 28.05.2010)

Altera e consolida a estrutura e as competências da Comissão de Cooperação Internacional (CCInt), e revoga as Portarias GR 1186/1982, [2917/1994](#) e [3669/2006](#).

O Reitor da Universidade de São Paulo, tendo em vista o disposto no artigo 34, inciso XII, do Estatuto e no artigo 36 do Regimento Geral, bem como o disposto na Resolução 5828/2010, baixa a seguinte

P O R T A R I A:

Artigo 1º - À Comissão de Cooperação Internacional (CCInt), prevista no artigo 34, inciso XII, do Estatuto e no artigo 36 do Regimento Geral, compete:

- I. - assessorar o Reitor nas relações internacionais da Universidade;
- II. - dar assistência ao Reitor, aos órgãos centrais e às Unidades na área de cooperação internacional.

Parágrafo único - Para cumprir suas atribuições, a CCInt apoiará atividades já existentes na Universidade, bem como desenvolverá Programas próprios de cooperação.

Artigo 2º - Para assessorar o Reitor em sua área de competência, a CCInt, além de contar com seus próprios recursos acadêmicos, técnicos e administrativos, poderá solicitar apoio aos demais órgãos da Reitoria e às Unidades.

Artigo 3º - Para dar assistência ao Reitor, aos órgãos centrais e às Unidades, a CCInt organizará duas assessorias, uma de apoio aos projetos de cooperação e outra de apoio a visitantes.

Artigo 4º - Caberá à Assessoria de Apoio à Cooperação dar encaminhamento a projetos de cooperação internacional propostos pela Reitoria ou decorrentes da iniciativa da própria Comissão, atendendo a interesses gerais da Universidade, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Artigo 5º - Caberá à Assessoria de Apoio a Visitantes desenvolver e apoiar programas de ensino, pesquisa, extensão e assistência social a membros da USP em visita a Instituições de países estrangeiros, bem como a visitantes provenientes de instituições do Exterior.

Artigo 6º - A CCInt fica composta pelos seguintes membros:

- I. - o Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais, na qualidade de Presidente;

II. - docentes a serem indicados pelo Reitor, assegurada a representação das diferentes áreas do conhecimento, ficando vedada a indicação de mais de um docente da mesma Unidade ou Órgão da USP.

Parágrafo único - O Reitor escolherá o Vice-Presidente, o Assessor de Apoio à Cooperação e o Assessor de Apoio a Visitantes dentre os membros a que se refere o inciso II do presente artigo.

Artigo 7º - A gestão dos Programas da CCInt será exercida pelo seu Presidente, auxiliado pelos Assessores e por pessoal técnico e administrativo próprio.

Artigo 8º - Caberá ao Vice-Presidente da CCInt substituir o Presidente em seus impedimentos.

Parágrafo único - O Presidente da CCInt poderá delegar atribuições ao Vice-Presidente.

Artigo 9º - A CCInt pautar-se-á por regimento próprio, aprovado pelo Conselho Universitário (Co.), de acordo com o artigo 36, parágrafo único, do Regimento Geral.

Parágrafo único - Até a aprovação de seu regimento pelo Co., a CCInt fixará normas para solicitação, avaliação, concessão de auxílios e acompanhamento de projetos de cooperação.

Artigo 10 - Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especialmente as Portarias GR 1186/1982, [2917/1994](#) e [3669/2006](#). (Proc. USP 82.1.27278.1.1).

Reitoria da Universidade de São Paulo, 24 de maio de 2010.

JOÃO GRANDINO RODAS
Reitor

7 - ANEXO 3
(RESOLUÇÃO N° 4928, DE 17 DE MAIO DE 2002)

RESOLUÇÃO Nº 4928, DE 17 DE MAIO DE 2002

(D.O.E. - 22.05.2002 - Retificada em 28.05.2002)

Altera dispositivos do Regimento
Geral da Universidade de São Paulo.

O Reitor da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições legais, nos termos do [artigo 42](#) do Estatuto da USP, tendo em vista o deliberado pelo Conselho Universitário, em sessão realizada em 14 de maio de 2002 e considerando que:

é imprescindível criar condições para o melhor cumprimento dos mandamentos estatutários inscritos no [artigo 16](#), parágrafo único, item 3, pelo Conselho Universitário, e do [artigo 24](#), *caput*, pelos Conselhos Centrais;

a avaliação quinquenal da produção individual dos docentes é matéria de responsabilidade primeira das Unidades, conforme o disposto no [artigo 104](#) do Estatuto;

cabe ao Departamento encaminhar à Congregação, anualmente, o relatório das atividades dos seus docentes, conforme disposto no [artigo 52](#), inciso VIII do Estatuto, baixa a seguinte

RESOLUÇÃO:

Artigo 1º - O capítulo IV - Da Avaliação da Produção dos Docentes do Título VI do Regimento Geral da USP, baixado pela Resolução nº [3745/90](#), passa a ter a seguinte redação:

"Capítulo IV

Da Avaliação Institucional

Art. 202 - A Avaliação Institucional será coordenada por Comissão Permanente de Avaliação (CPA), a quem compete propor, ao Conselho Universitário (Co), diretrizes para essa finalidade, bem como fornecer a ele e ao Reitor análises qualitativas e quantitativas sobre o desempenho da Universidade, no que se refere às atividades-fim.

§1º - Para elaborar relatórios anuais sobre o desempenho de Departamentos, Unidades e Órgãos de Integração e Complementares, a CPA poderá valer-se de:

I - avaliações quinquenais dos docentes, feitas pelas Unidades;

II - avaliações permanentes feitas pelos Conselhos Centrais em seu âmbito.

§2º - Para melhor cumprir seus objetivos, a CPA poderá, a qualquer tempo, solicitar informações a Departamentos, Unidades e Órgãos de

Integração e Complementares, bem como fazer uso de pareceres de consultores estranhos à Universidade.

§3º - O número de membros, as atribuições e a estrutura administrativa da CPA serão definidos em regimento próprio, aprovado pelo Conselho Universitário.

§4º - Comporão a CPA:

I - o Vice-Reitor, seu Presidente;

II - membros indicados pelo Reitor e homologados pelo Co, dentre os integrantes da carreira docente da USP que se tenham destacado nas atividades acadêmicas, de maneira a assegurar a representação adequada das diferentes áreas do conhecimento."

Artigo 2º - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especialmente a Resolução [3920](#), de 07.04.1992 (Proc.92.1.5201.1.6).

Reitoria da Universidade de São Paulo, 17 de maio de 2002.

ADOLPHO JOSÉ MELFI
Reitor

LOR CURY
Secretária Geral

7 – Anexo 4
(*Brainstorming*)

Campus de São Paulo

EACH	1 – Recursos para mobilidade de estudantes de graduação e pós-graduação: A falta de bolsa de estudos nos processos seletivos é, sem dúvida, o principal limitador para a participação de estudantes. 2 – Flexibilização para admissão de estudantes estrangeiros de graduação: Ainda que convênios e acordos acadêmicos sejam instrumentos importantes para o fortalecimento da internacionalização da USP, existe um contingente de alunos tanto do exterior quanto da própria USP que têm interesse e recursos próprios para realizar intercâmbio e por não haver convênio estabelecido, não realizam atividades acadêmicas no exterior por não terem seus créditos valorizados, ainda que com instituições internacionalmente reconhecidas. A flexibilização dos procedimentos poderia tornar a USP uma anuente da iniciativa dos alunos, tendo como retorno o aumento do número de estudantes no exterior a partir da iniciativa dos próprios estudantes. 3 – Insuficiência de recursos para a equipe de internacionalização: Ainda que a CCInt disponha de recursos para visitas à instituições no exterior e para a vinda de professores visitantes, esses recursos são insuficientes, inibindo assim a promoção de iniciativas que busquem a internacionalização da USP. 4 – Inexistência de alojamento ou acomodação adequada para estrangeiros: A Unidade não dispõe de acomodação para estudantes (nem mesmo para os brasileiros). A distância em relação à Cidade Universitária não permite o uso da estrutura já existente ao redor do campus. 5 – Falta de equipe especializada, dedicada integralmente à internacionalização: Os professores, de uma forma geral, estão voltados principalmente para as atividades acadêmicas na própria Unidade e só podem dedicar-se à internacionalização em situações específicas. Da mesma forma, o corpo técnico da Unidade acaba por cuidar apenas das atividades cotidianas, sem poder desenvolver atividades voltadas para a expansão internacional.
EEFE	1) Orientação e padronização de rotina e procedimentos quanto à Intercâmbios, Convênios e demais atividades que envolvam relações internacionais 2) Apoio ao intercambista e visitante (ações, recepção, moradia, assistência em caso de emergência, etc.) 3) Comunicação e divulgação (sistema mundus, website, intranet, etc.) 4) Definição de indicadores da internacionalização 5) Produção científica conjunta: formas de incentivo
EE	1) Necessidade de cursos de idiomas (inglês, francês e espanhol) a docentes, funcionários e alunos - presenciais e intensivos; 2) Necessidade de um funcionário especializado para apoio técnico a fim de atender exclusivamente a área de relações internacionais;

	3) Necessidade de promoção da visibilidade aos possíveis pares (marketing, relações públicas, site em outros idiomas e outras ações semelhantes); 4) Necessidade de um espaço físico onde pudesse funcionar o escritório de relações internacionais; 5) Necessidade de criação de um mecanismo de acompanhamento das ações no âmbito das relações internacionais.
EP	Alunos Estrangeiros/Alunos USP: Cronograma eficaz a ser seguido para recepção de candidatura de instituições estrangeiras, com tempo hábil para os tramites administrativos (análise, cadastro mundus, definição de tutor, emissão e envio da carta de aceitação, matrícula e outros). Levando em conta o cronograma Júpiter de consolidação de matrícula (semestral e quadrimestral). Fornecimento, para os alunos estrangeiros de um curso intensivo de língua portuguesa. O ideal seria o oferecimento deste curso 1 mês antes do início do intercâmbio. Possibilitar a obtenção de forma o mais automática possível, via Jupiter ou semelhante, a posição relativa do aluno no seu curso e o uso desta figura de mérito em todos os processos seletivos envolvendo alunos de cursos/anos diferentes, pela CCInt local ou na CCInt Central. Convênios: Definição de normas e parâmetros para estabelecimentos de convênio sejam eles de: Pesquisa, Acadêmico, Co-tutela, Acordo, Carta de Intenções, Cooperação Acadêmica e Projetos. Divulgando a toda categoria de docentes ou envolvidos instruções claras e de fácil acesso todas as etapas desde a negociação até a assinatura do acordo. Definição de normas e parâmetros para estabelecimentos de convênio sejam eles de: Pesquisa, Acadêmico, Co-tutela, Acordo, Carta de Intenções, Cooperação Acadêmica e Projetos. Divulgando a toda categoria de docentes ou envolvidos instruções claras e de fácil acesso todas as etapas desde a negociação até a assinatura do acordo. A Tramitação e encaminhamento no sistema Mercúrio (exemplo CCInt-Local não consegue encaminhar dentro da unidade para suas respectivas comissões) atrasando o tramite administrativo do processo. Administrativo: Pessoal Técnico com conhecimento em relações internacionais como apoio central na USP, para dados e instruções, estatísticas sobre a USP. Com conhecimento de sistemas operacionais. Um Help desk para estrangeiros (onde eles possam obter orientações de local e serviços da USP) e até mesmo um Posto da Polícia Federal dentro da USP. Cursos para funcionários de Relações Internacionais sobre o atendimento a alunos da USP e estrangeiros envolvidos em ações de internacionalização.
FAU	Convencer os docentes da importância da internacionalização desta faculdade e fazer com que tenhamos mais professores efetivamente envolvidos: A padronização das CCInt's e Reitoria levando-se em conta as peculiaridades de cada Unidade; Sistema de bolsas para alunos de graduação que não tenham condições financeiras;

	Formalizar parcerias externas para oferecimento de moradias para os alunos estrangeiros; Oficializar a CCInt que hoje em dia é a base de voluntarismo (não há incentivo ou motivação para os Coordenadores. Tão pouco há um cargo específico para os funcionários como “Assessor de Relações Internacionais” por exemplo, e sua respectiva verba. Tão pouco há um cargo específico para os funcionários como “Assessor de Relações Internacionais” por exemplo, e sua respectiva verba e nem para quem estabelece os convênios – por exemplo uma pesquisa na Faculdade em questão ou mesmo verba)
FCF/Congregação	Transporte: deslocamento entre aeroporto - hotel – universidade Usualmente o docente que está recebendo o convidado se desloca até o aeroporto para recepcionar o convidado. Apesar de saber que isso usualmente não ocorre em universidades estrangeiras, deve-se levar em consideração que em nosso país há poucas pessoas fluentes em inglês, ou mesmo em outra língua (a começar pelos funcionários que fazem a verificação dos passaportes nos aeroportos), além das dificuldades de transporte em cidades como São Paulo ou outros grandes centros urbanos; Alojamento: necessidade de estrutura que permita a localização fácil de alojamento para os estrangeiros com preços compatíveis com as diárias das agências de fomento nacionais. O ideal é que a Universidade tivesse sua própria estrutura para alojar os visitantes, hotel/flat, com atendimento <i>bilingue</i>. Para aqueles com permanência prolongada, deveria haver outras opções de alojamento em que as exigências de documentação de fiadores fossem mais flexíveis. Esse é outro ponto que demanda grande tempo do docente que está recebendo o convidado. A busca de um local adequado para a instalação do convidado, quer seja por período curto ou longo, é sempre desgastante. Documentos: estrutura ágil e eficiente para cuidar da documentação dos convidados estrangeiros, inclusive acompanhamento à Delegacia da Polícia Federal ou outros órgãos, quando necessário. Seria importante, também, que fossem fornecidos, de maneira ágil, cartões de identificação para uso interno, que permitissem acesso aos prédios e demais serviços da Universidade (HU, RH, CEPEUSP, cursos de português para estrangeiros, dentre outros) A ida do convidado à DPF é sempre causa de preocupação, pois como eles raramente falam em português, e na DPF todo o atendimento é feito somente em língua portuguesa, muitas vezes ocorrem problemas de entedimento e de comunicação gerando estresse desnecessário para todos Ausência de Guias/Manuais: desenvolvimento de guias/manuais para serem distribuídos aos professores da Universidade e também aos visitantes, com informações relevantes, tais como: órgãos USP a serem contatados, telefones úteis, serviços disponíveis na Universidade para auxiliar tanto o Professor USP como o convidado; etc.). Tem-se sentido falta de um guia para os professores que estão recebendo os estrangeiros, e também para os convidados. Seriam necessários dois tipos de manuais um para os professores USP e outro para os estrangeiros, com informações práticas para o seu dia-a-dia
FCF	Recursos financeiros: Bolsas, ajuda de custo diário, etc.

	Recursos humanos: funcionários com fluência em língua estrangeira. Recursos físicos – infraestrutura na Unidade: sala específica para a CCInt/FCF sala específica para pesquisador com todos os recursos (computador, internet, telefone, etc.). Recepção ao estrangeiro: moradia, alojamentos, repúblicas, casas de família transporte para locomoção acessos à biblioteca, internet, telefone, restaurantes, hospital, etc seguro saúde Material específico para auxiliar na adaptação do estrangeiro Manual com as seguintes informações: telefones úteis de contato; conversão de medidas e moedas; expressões idiomáticas; linhas de ônibus; mapas da cidade, do Estado e do Brasil; feriados nacionais e datas comemorativas
FD	Situação inexistente junto ao organograma das unidades (A CCInt local deve estar ligada à Direção? À Assistência Acadêmica?) e a imprecisão da situação funcional dos servidores responsáveis pelo escritório de relações internacionais das Unidades (e também verbas de representação); A Comissão ainda é relativamente "precária", ou seja, criada através de portaria da Diretoria (diferente das outras Comissões existentes, como a CPG, a CG, a Comissão de Pesquisa, etc.), refletindo também na situação dos professores Presidentes das CRints, que não têm reconhecimento adequado, como verba e outros eventuais benefícios; A necessidade de organizar mais encontros das CCInts locais, para discussão dos problemas cotidianos (matrículas, carteira USP, procedimentos gerais, etc.); A falta de maior transparência da CCInt Central, como divulgação de oportunidades de viagem ao exterior dos funcionários USP ligados à internacionalização, e maior participação das CCInts locais quanto à elaboração de novas normas da CCInt; A "falta" de consciência de que as Unidades possuem realidade distinta da "Central". Nesta última, existem seções para cada aspecto da internacionalização (uma para mobilidade estudantil, outra para visto, outra para auxílios, outra para convênio...). Nas Unidades, normalmente um único funcionário (contando apenas com um ajudante ou estagiário) é responsável por: celebrar convênios, receber delegações estrangeiras, otimizar a mobilidade estudantil e docente, efetuar divulgações, organizar eventos, entre outros).
FE	Modelo Padrão de site Institucional para as CCInts das Unidades, tal como faz a CAPES para a Pós Graduação; Transformar as CCInts com Comissões Estatutárias, com infra-estrutura, recursos humanos e financeiros; Institucionalizar um programa de assistência a estudantes e professores estrangeiros, com acesso a moradia, alimentação, bibliotecas, laboratórios, transporte escolar, Cepeusp e HU; Adaptar os sistemas corporativos da USP para inclusão de alunos de graduação e pos-graduação estrangeiros para que possam fazer matrícula

	Online; Dotar as CCInts das unidades de verba no orçamento destas.
FFLCH	Problemas com a Polícia Federal: RNE (Registro Nacional de Estrangeiros) . Esse problema se agrava quando se trata de um aluno de pós-graduação, porque sem esse número/protocolo não conseguimos efetuar a sua matrícula no sistema Janus. Estudantes de Pós-Graduação que vem somente para pesquisar não possuem número USP nem carteirinha, conseqüentemente, não possuem vínculo com a USP. Para que eles possam utilizar bibliotecas, restaurantes universitários, CEPEUSP, internet sem fio, etc, precisamos fazer uma declaração onde afirmamos que eles são alunos de pós-graduação em intercâmbio somente para pesquisa. Sugestão: criar uma categoria no sistema Janus chamada aluno especial de intercâmbio na qual seja possível tanto o cadastro de alunos que venham somente pesquisar quanto o cadastro de alunos que venham cursar disciplinas SEM a obrigatoriedade do RNE. Estágio Internacional. Ultimamente vem crescendo consideravelmente o número de alunos estrangeiros que desejam realizar estágio aqui na FFLCH, no entanto, não possuímos nenhum modelo de contrato de estágio que regularize esse tipo de procedimento. Os tipos de estágios mais procurados são: estágio acadêmico, onde o aluno viria somente realizar pesquisa com algum docente da Unidade; estágio e curta duração também para pesquisa; estágio em empresa privada e estágio para ministrar aulas de idiomas. Até onde sabemos nenhum desses casos há modelos de minutas de estágios, pois se trata de alunos estrangeiros. Capacitação e intercâmbio de funcionários. Falta de recursos financeiros das CCInts locais.
FMVZ	Prazos dos editais: as informações dos editais apresentam prazos muitas das vezes limítrofes, que podem inviabilizar o atendimento; Políticas de disseminação de informações: os comunicados apresentam textos longos, não concisos nem objetivos, além de alguns se apresentarem em língua estrangeira, o que demanda, em todos os casos, tempo em traduzir, interpretar e obter uma resposta correta e precisa; Treinamento ou Curso sobre Relações Internacionais: aos servidores que atuam na recepção, no protocolo e no acompanhamento das atividades, uma vez que os estrangeiros detém não somente um idioma de comunicação diferente, como também uma Cultura própria; Curso de idiomas: o conhecimento dos idiomas inglês e espanhol é imprescindível para servidores envolvidos nas relações internacionais; Apoio financeiro: definição ou incremento de políticas de financiamento em intercâmbio e internacionalização que visem suprir possíveis gastos dos alunos em demandas institucionais (desconhecimento de cobrança de taxas, de valores de hospedagem, alimentação, transporte e assistência médica, etc).
FO	Rigidez e burocracia na legislação e documentos para finalizar um acordo, tornando o processo lento e dificultoso Falta de apoio/contato mais próximo com a CCINT Central-Reitoria Falta de um funcionário exclusivo para trabalhar diariamente junto à comissão e estrutura para atender aos alunos (espaço físico – sala e equipamentos –computador, mesa reunião) Pouca estrutura da universidade na recepção aos alunos estrangeiros

	Tornar o inglês como língua oficial de todos os processos.
FSP	Hospedagem para professores e alunos estrangeiros: seria interessante que a universidade providenciasse hospedagem a preços acessíveis e próximos ao Quadrilátero da Saúde para facilitar a vinda de professores e alunos; Dupla-titulação: a agilidade no processo de dupla-titulação facilitaria e aumentaria a internacionalização na unidade; Pós-graduação internacional: a possibilidade de realização de cursos de pós-graduação no exterior a exemplo dos Minter e Dinter nacionais, aumentaria a interação com o eixo Sul-Sul; Proficiência em Inglês, para nossos alunos e Português para alunos estrangeiros: cursos oferecidos no Quadrilátero da Saúde facilitariam a ida dos nossos alunos para o exterior e a vinda de alunos estrangeiros de países não-lusófonos; Recursos para a CRInt: a comissão não dispõe de recursos para o pagamento de almoços, cafés ou lanches de visitantes estrangeiros, o que vem sendo realizado com recursos dos membros da própria comissão; Normatizar procedimentos: necessidade da CCInt-USP informar/orientar os escritórios setoriais (CRInts locais) visando normatização de procedimentos, tanto no recebimento/envio de alunos (graduação e pós-graduação) como em relação aos acordos/convênios internacionais. Maior interação entre os procedimentos/instruções/orientações das Pró-Reitorias, CCInt-USP, Consultoria Jurídica e Departamento Financeiro no que se refere aos processos/projetos internacionais que requeiram ações conjuntas. Agilidade da USP no fornecimento de documentos para que o candidato a aluno estrangeiro solicite sua regularização do RNE e visto de entrada, incluindo justificativa da necessidade do RNE e visto para a efetivação da matrícula.
IAG	apoio local de secretaria com fluência (oral e escrita) em inglês pelo menos, e espanhol, desejável e ainda que seja capacitada pela CCInt/Seção de Convênios da Reitoria, principalmente no que diz respeito ao Sistema E-Convênios, para que sua rotina de trabalho seja eficaz e produtiva; relação com a Polícia Federal; necessidade de informações sistematizadas na página web da CCInt ou da unidade (?) relativa a celebração de convênios ou já celebrados, as minutas de propostas disponíveis na página da CCInt carecem de revisão por um profissional em inglês (detectado) e nas demais versões (possivelmente); necessidade de informações sistematizadas na página web da CCInt relativas ao apoio a estudantes e visitantes estrangeiros na USP: ex., moradia, assistência social e à saúde, benefícios e apoios institucionais disponíveis (bandeirão, transporte, etc.); cursos de português para estrangeiros, divulgar os existentes e como se inscrever.
ICB	Inexistência de procedimentos para intercâmbios de pós-graduandos que visem desenvolvimento de pesquisa e não assistência a disciplinas formais. Inexistência de procedimentos para intercâmbios de curta duração (menores que um semestre). Poucos programas de apoio da USP (bolsas e apoios financeiros) Desconhecimento dos docentes da importância da formalização dos contatos.

	Baixa oferta de cursos de idiomas na USP
IEE	Recursos Financeiros para promoção de intercâmbio visitas exploratórias dirigidas Definição de procedimentos simples para registro de atividades internacionais realizadas na unidade Aperfeiçoamento em comunicação e expressão em inglês/espanhol
IEA	Criar condições (através de uma ampliação das instalações do IEA e a obtenção de recursos) para a recepção no IEA de pesquisadores estrangeiros, em períodos de curta e média duração, para participação nos projetos dos grupos de pesquisa ou realização de projetos próprios. Incentivar projetos do IEA que envolvam intercâmbios com instituições de ponta, no exterior, incluindo a troca de professores e pesquisadores por períodos de curta e média duração. Promover cursos, no modelo das Escolas São Paulo da FAPESP [com a participação de docentes nacionais e de fora] e eventos internacionais. Disponibilizar a comunicação e a produção do IEA – no site, na versão em inglês da Revista Estudos Avançados, na edição de livros e outras publicações – para divulgação dos trabalhos do IEA no exterior. Criar uma infra-estrutura interna, com funcionários proficientes em inglês e outras línguas, que sirva de base para interação com instituições e pesquisadores do estrangeiro.
IEB	Dificuldade de contato e divulgação das atividades do Instituto em razão, primeiramente, da falta de uma secretária bilíngue que seja capaz de falar, ler e escrever em inglês; e, em segundo lugar, da ausência de verba específica para pagamento de traduções para o inglês que possibilitem uma divulgação de âmbito internacional das atividades e produção do Instituto (tanto por meio do site, como do mailing list do Instituto e de outros eventuais veículos). Dificuldade de adaptação dos protocolos e propostas de convênios aos modelos já existentes e, especialmente, aos requisitos do e-convênios. Vale ressaltar que tal dificuldade, quando, porventura, não impede a continuidade das tratativas, tende a atrasar a assinatura de convênios e afins (levando, algumas vezes, à dispersão das partes interessadas). Nesse sentido, seria recomendável não só uma ampliação e flexibilização dos modelos de protocolo e convênio, como também seria da maior valia a disponibilização, para as várias unidades da USP, de um corpo de advogados para auxílio, acompanhamento e aconselhamento em relação às tratativas em curso, mas que, dada à crescente internacionalização, se constituísse em um corpo em separado (como parte ou não da Consultoria Jurídica), de maneira que as pendências relativas aos protocolos e convênios fossem atendidas paralelamente ao andamento das questões de fundo legal que tramitam ordinariamente na universidade. Dificuldades em relação à recepção de alunos estrangeiros. Primeiramente, seria fundamental que fossem oferecidos cursos de língua portuguesa aos alunos estrangeiros que, em razão de sua maior ou menor proficiência, realizariam tais cursos (de duração variável) antes de iniciarem suas atividades propriamente acadêmicas (como já se faz em muitos países com alto percentual de internacionalização). Para além disso, contudo, e anteriormente à chegada dos alunos estrangeiros ao Brasil, seria importante que lhes fossem fornecidas informações detalhadas acerca não só das

	exigências do governo brasileiro para o fornecimento de vistos, como especialmente da realidade que encontrarão ao se estabelecerem no estado de São Paulo. Nesse sentido, seria fundamental repensar, entre outras, questões como seguro saúde e possibilidades de auxílio da universidade em relação à moradia (não só dentro, mas fora dos campi, uma vez que, por exemplo, os estrangeiros não têm acesso a fiadores necessários para o aluguel de locais de residência). Dificuldade em relação à internacionalização dos docentes da universidade. Neste caso específico seria necessário que as atividades realizadas pelos docentes no estrangeiro, no âmbito da cooperação e internacionalização do corpo de professores da universidade, fossem contabilizadas como parte integrante da carga horária anual
IF	Obtenção de vistos. Atualmente o processo de obtenção de vistos junto à polícia federal é muito complicado e demorado, chegando ser humilhante para o visitante. O ideal seria ter um escritório da polícia federal aqui na USP para que os visitantes pudessem obter os vistos de forma rápida e sem constrangimento; Alojamento. Não temos uma estrutura adequada de "housing" e nem uma "guest house", o que dificulta sobremaneira qualquer acolhimento mínimo de visitantes; Obtenção de documento de Identidade-USP (carteirinha). Com este documento o visitante teria acesso, por exemplo, aos restaurantes do campus, ao CPUSP, bibliotecas e ao HU; Falta de auxílio financeiro para apoiar estágios de funcionários no exterior. Isso é particularmente importante para as Unidades de ciências básicas, como o caso da Física, Química etc; Falta de recursos financeiros (bolsas de estudo) para auxiliar nossos estudantes, principalmente os de graduação, para missões de longo prazo no exterior.
IGc	financeira, como concessão de bolsas, pagamento de passagens etc. para intercâmbio de alunos; dificuldade na obtenção documentação de alunos estrangeiros; alojamentos para os alunos estrangeiros; limitação dos alunos em língua inglesa.
IME	Falta de financiamento, incentivo e apoio estudantil para viabilizar o intercâmbio de nossos alunos Carência crônica de estrutura física para receber visitantes (docentes e alunos). O IME já chegou a um gargalo em termos de espaço, o que tem dificultado nosso crescimento nessa área. Falta de funcionários para dar suporte às atividades de internacionalização
IP	Verba específica no orçamento para promover atividades da CCInt Constar do organograma; Ter um quadro funcional definido para todas as Unidades; Cursos de Especialização para os funcionários da área; Maior mobilidade dos funcionários para adquirem fluência linguística; Padronização dos documentos da área; Cursos de idioma.
IQ	Logística institucional de recepção de pesquisadores/estudantes internacionais Burocracia de documentos;

	Hotel/Moradia Segurança e Saúde Funcionários valorizados - devidamente capacitados através de treinamento adequado - que sejam excluídos - ou quase -, assim visando o apoio ideal às Comissões Estatutárias para a Internacionalização da Comissão de Relações Internacionais. infraestrutura para a CRInt da unidade: instalação adequada; informatização das bases de dados; site internacional de informações, com eficaz divulgação, que propiciem oportunidades e facilidades aos estudantes, pesquisadores e docentes. Um diálogo maior entre os membros da CRInt local/CCInt-USP, com padronização de informações divulgadas (divulgação das atas das reuniões plenárias da CCInt - USP?). Relatório de atividades semestrais ou anuais?). Maior intercâmbio de informações/treinamento de funcionários das CRInts locais Desburocratização ou a facilitação das providências documentais para o intercâmbio (tanto dos estrangeiros que recebemos quanto dos brasileiros que pretendem participar das atividades de internacionalização). Contatos com a Polícia Federal? Funcionários treinados (despachantes conveniados)? Hospedagem com infraestrutura para os visitantes (docentes, pesquisadores, estudantes). Possibilidade de maior autonomia para a CRInt local - como a que existe em algumas unidades -. Padronização segundo alguns modelos de CRInts/CCInts locais e treinamento. Contratação de especialistas que atendam às unidades.
IO	Falta de uma melhor coordenação entre ações individuais e das Comissões Estatutárias com a CCInt local. No IOUSP existem vários esforços em andamento ou planejados, por diferentes indivíduos, grupos ou Comissões Estatutárias. Em que pese o mérito, uma ação bem coordenada poderia gerar melhores resultados. Todas as ações que envolvessem a cooperação internacional (ensino, pesquisa, extensão) deveriam ser comunicadas a CCInt-IO (CREIO), para que se tenha, no mínimo, o registro das iniciativas que estão sendo tomadas no âmbito do Instituto. A CREIO também poderia coordenar as discussões no sentido de selecionar quais convênios são mais importantes ou convenientes dentro de um leque de opções. Por exemplo: no momento temos na Unidade alguns convênios já em vias de serem efetivados e outros em discussões, uns mais outros menos avançados. A pergunta é, vamos assinar todos? Como decidir isso? Falta de uma maior clareza na definição de atribuições à Comissão Local de Relações Internacionais e de uma estrutura de apoio para essa comissão. No IO, a maior parte das ações relacionadas a convênios e outras iniciativas de colaboração internacionais estão sendo desenvolvidas sem praticamente nenhuma participação da CREIO. A percepção é que a CREIO deva ter a atribuição de facilitar e liderar a coordenação de iniciativas de cooperação internacional. Excesso de burocracia da Universidade. Melhor definição de quais seriam as formas mais adequadas de cooperação com instituições estrangeiras. Verifica-se que a maior parte da cooperação internacional no IO ocorre ao

	nível individual (entre pesquisadores do IO e outros de instituições estrangeiras). Talvez esses limites entre o Institucional e Individual e devessem ficar bem claros. Maior conscientização da necessidade de internacionalização. Há ainda, no IO, um certo grau de desinformação. Muitos dos que procuram manter-se em contato com o exterior são vistos como "pessoas que não valorizam o IO ou que só pensam na própria carreira".
MAC	Pagamento de diárias, passagens, etc. - no campo das artes visuais (aliás, em todos os campos da criação – música, cinema, literatura, dança, teatro), é fundamental podermos sempre convidar artistas, críticos e/ou curadores, que necessariamente não são professores universitários, não estando, portanto, ligados a Instituições de Ensino. Essa premissa no pagamento de diárias, passagens aéreas, etc, nos limita muito. Além do mais, significa, em última instância, que a universidade não reconhece a arte como um campo legítimo de produção de conhecimento. Alojamento - a internacionalização das atividades do museu (e aliás da universidade em geral) tem sido prejudicada pela falta de infra-estrutura, especificamente, residência para convidados (que pode significar, no nosso caso, artistas em residência por pelo menos um mês). Pagar hotel para professores convidados de fora por um mês é um desperdício de recursos, fora que quando falamos em relações internacionais, a ideia é que o convidado do exterior tenha uma vivência mais próxima da realidade do país. Num hotel, isto é muito difícil.
Campus de Bauru	
FOB	contratação de Seguro Saúde; emissão de visto de entrada no Brasil em tempo hábil; registro na Polícia Federal após chegada ao Brasil; aprendizado da língua portuguesa para permitir atendimento a pacientes na FOB/USP; necessidade de instrumental específico para alunos de graduação realizarem atividades clínicas e laboratoriais nos cursos de Odontologia e Fonoaudiologia da FOB/USP.
Campus de Piracicaba	
Cena	Limitações relacionadas a agências de fomento - ou seja, necessidade da USP trabalhar junto a estas para a redução de dificuldades (editais com prazos curtos, principalmente) quando se exige convênio formalizado, regularidade ou previsibilidade nos editais, maior flexibilidade no uso de recursos, etc) Limitações relacionadas à obtenção e uso de recursos: alocação e gerenciamento ágil de recursos oriundos do exterior; flexibilidade no uso de recursos de projetos, principalmente quanto à mobilidade de estudantes e pesquisadores; alternativamente, linhas de financiamento específicas para mobilidade de estudantes e pesquisadores envolvidos em projetos de cooperação. Dificuldades no estabelecimento de interações científicas mais efetivas: necessidade de parcerias com maior complementaridade e mais igualitárias como promover a inserção de pesquisadores na comunidade científica internacional e participação nas idéias emergentes? Como promover o "networking" efetivo? melhorar a imagem e visibilidade externa da USP?

	Dificuldades relacionadas à burocracia da universidade ou governo: Permitir que docentes de Instituto Especializado coordenem projetos de intercâmbio de alunos de graduação; Melhorar e facilitar ainda mais o estabelecimento de convênios: canal de consulta ágil e acessível para o ajuste da minuta de convênios, anterior à tramitação final, principalmente no caso de convênios multilaterais; eleger instituições mais interessantes e estabelecer convênios amplos com as mesmas. Maior facilidade com relação à obtenção de vistos para estrangeiros e trâmites relacionados a expedições científicas Dificuldades logísticas: planos de seguro saúde para estrangeiros amplamente aceitos no país melhorias de moradia estudantil e hospedagem para visitantes.
Esalq	Seguro saúde que seja reconhecido nos hospitais da cidade; Falta de moradia para estrangeiros; Procedimento institucional e formal de avaliação dos resultados dos convênios; Banco de dados institucional das áreas de domínio dos docentes para apoio de visitas permitindo resultados potenciais maiores em termos de cooperação; Curso de línguas: português para estrangeiros, principalmente; além de francês e inglês para alunos do campus.
Campus de Pirassununga	
FZEA	Falta de funcionário que possa dedicar-se exclusivamente à gestão de convênios e projetos internacionais. Justificativa: atualmente a única funcionária da Seção de Cooperação Internacional o da FZEA é responsável pelos convênios, intercâmbios e processos seletivos, o que limita a ampliação de convênios e desenvolvimento de projetos para obtenção de recursos financeiros; Ausência de um site da FZEA em Inglês. Justificativa: é muito difícil para o estudante estrangeiro encontrar as poucas orientações existentes em Inglês para intercâmbio na FZEA, visto que todo o site é em Português; Falta de uma tabela de equivalência de créditos USP/ECTS oficial da USP. Justificativa: atualmente o aluno da FZEA recebe somente 4 créditos pelas disciplinas cursadas no exterior (não importa se tenha cursado 2 meses ou 1 ano), enquanto que alunos de outras Unidades USP-ESALQ, por exemplo - recebem a transferência integral dos créditos cursados. A atribuição dos créditos fica a cargo da Comissão de Graduação de cada Unidade; Falta de delegação de responsabilidade para as CCInts locais. Justificativa: a Comissão de Graduação é responsável desde a aprovação do intercâmbio até o reconhecimento dos créditos cursados pelos alunos no exterior. A CRInt fica excluída do processo; Falta de um Centro de Línguas no Campus de Pirassununga. Justificativa: os alunos da FZEA acabam ficando em desvantagem em relação aos demais alunos USP, quando participam de processos seletivos, que exigem o conhecimento de outro idioma; Falta de treinamento no sistema e-convênios. Justificativa: até hoje não se sabe ao certo como cadastrar convênios de estágio internacionais no e-convênios e quem é o responsável pela orientação (se Pró-Reitoria de

	Graduação ou se a própria CCInt).
Campus de Ribeirão Preto	
Coordenadoria	ampliação da infraestrutura das atividades de relações internacionais, a obtenção de recursos para a adequação de um imóvel no interior do campus, com a finalidade de acomodar temporariamente os visitantes estrangeiros vinculados às Unidades de Ensino do Campus de Ribeirão
EERP	Política da Universidade de São Paulo voltada à sua internacionalização. Oferecer suporte técnico-operacional mais efetivo às unidades e treinamento constante de servidores ligados às relações internacionais, bem como aumentar o quantitativo de servidores docentes e não docentes daquelas unidades que tem atividades de internacionalização em franco crescimento. Visibilidade da USP e Unidades no cenário internacional: Incrementar o 'marketing' da USP e de suas unidades para a comunidade internacional. Aumentar as iniciativas de divulgação da USP e Unidades em grandes eventos científicos internacionais. Averiguar a possibilidade de emissão de histórico escolar em inglês para alunos de mobilidade (incoming e outgoing). Competência para comunicação em outros idiomas: Ampliar o oferecimento de cursos de línguas ofertados pela USP no campus de Ribeirão Preto para capacitação de alunos de graduação e pós-graduação, docentes e funcionários. Inclusive para alunos e docentes vindos do exterior interessados em estudar a língua portuguesa. Centro de apoio ao desenvolvimento de projetos colaborativos com instituições internacionais: necessidade de estrutura que divulgue informações sobre oportunidades de financiamentos, editais internacionais de agências e órgãos de fomento e colabore com os pesquisadores na construção de propostas competitivas, em seu aspecto técnico e orçamentário. Burocracia das agências de fomento que financiam estágios de alunos de pós-graduação (Bolsa sanduiche) e Programa de Pós-doutorado no exterior: a USP poderia envidar esforços, junto às agências de fomento, para simplificar e acelerar os processos.
FCFRP	Confecção de uma brochura, em inglês, contendo informações da FCFRP-USP, tais como: informações sobre docentes e linhas de pesquisa e como o aluno de graduação e pós-graduação podem engajar nesta área. Facilidades para alunos de graduação e pós-graduação existentes na Faculdade. Os vários tipos de serviços que a Faculdade oferece aos ingressantes, com respectivos nomes de comissão e e-mail do responsável. Relação do curso de ciências farmacêuticas com outros cursos do campus e etc. Estimativa de custo financeiro para um aluno de graduação e pós-graduação viver e estudar em Ribeirão Preto. Descrição aos estudantes internacionais sobre todas as questões relacionadas a documentos e vistos de imigração. Disponibilização de secretária interna à Unidade, com funcionário fluente em inglês e espanhol, que possa atender e dar todas as informações relativas a graduação e pós-graduação da Faculdade, aos alunos ingressantes e interessados. Existência de espaço próprio seria altamente desejável.

	Apoio financeiro para que a Comissão da FCFRP possa visitar outros Centros de excelência no exterior e tentar viabilizar convênio bilateral entre Unidades. Apoio financeiro à promoção de celebrações culturais como forma de acolhimento ao estudante
FEARP	Falta de conhecimento e conscientização da comunidade USP da importância e funcionamento da área internacional e também dos benefícios que isso traz para toda a universidade para suas respectivas carreiras. Devemos ter um trabalho integrado entre os 3 pilares principais da universidade. Aos alunos falta a percepção de que uma vivência internacional proporciona melhora no currículo e investimento, por parte da universidade, na concessão de bolsas de estudo para que seja possível viabilizar um maior número de intercâmbios de alunos de graduação e pós-graduação. Falta maior entrosamento entre CCInt Central e CRInts locais na definição de normas e procedimentos a serem cumpridos e adequação do fluxo de trabalho da USP para as necessidades da área internacional. Realização em conjunto com as áreas chaves da faculdade projetos para duplo diploma, co-tutela e consórcios internacionais e programas de socialização dos alunos e professores estrangeiros Verba de representação do presidente da CRInt da Unidade para que a USP possa cobrar o trabalho nas unidades. Importantes pontos de melhoria: Campanha USP para conscientizar e explicar que a Internacionalização é mais do que apenas o intercâmbio de alunos de graduação, é um processo complexo e transversal a todas as outras áreas (PRG-PRPG-PRP-PRECEU) e suas respectivas comissões nas unidades. Para isso, é necessária a participação e envolvimento ativa e estratégica dos coordenadores de graduação e pós-graduação das unidades para alavancar o processo de internacionalização da Unidade. Investimento em treinamento dos procedimentos específicos da área internacional e ensino de línguas estrangeiras aos funcionários técnico-administrativos. Maior estímulo aos docentes para promoverem a internacionalização da universidade, através de disciplinas em inglês e participação em eventos internacionais. Institucionalização do curso de português para estrangeiros no campus de Ribeirão Preto.
FFCLRP	Apoio à formação de pessoal bilíngue; Convênios bilaterais, como agilizar; Moradia para alunos e visitantes estrangeiros; Contratação de serviço de apoio administrativo para o Campus todo Curso de Português para estrangeiros, anterior ao início do semestre
FMRP	Melhora da infraestrutura da CRInt. A comissão não tem sala própria e não tem secretário exclusivamente dedicado às atividades da CRInt (o secretário atual é compartilhado com outras comissões). Necessita-se de uma sala próprio para secretaria, guarda de documentos, recepção de alunos e docentes e reuniões, e (b) designação de um(a) secretário(a) com dedicação exclusiva à CRInt. Cursos de línguas. No Campus de Ribeirão Preto, onde não existe nenhum

	curso de línguas, apesar de haver uma Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, há necessidade de organizar e implementar um curso da língua portuguesa para alunos e docentes estrangeiros, e cursos de inglês e espanhol para os alunos brasileiros interessados em participar em programas internacionais. Moradia para alunos e docentes estrangeiros dentro ou nas proximidades do Campus. As moradias estudantis existentes no Campus são exclusivos para alunos brasileiros com necessidades financeiros, e nem todos estes podem ser atendidos. Há Casas de Hóspedes para hospedagem de até 20 dias, mas também com número de vagas restritas. Sabemos que a disponibilidade de moradia é um fator importante na atratividade de uma universidade para estudantes estrangeiros. Material de divulgação e informação em inglês e espanhol sobre os Cursos de Graduação oferecidos e a sua estrutura curricular. O preparo das "lâminas" já é um passo na direção certa, porém necessita-se também de material com informações mais detalhadas Melhoria na integração das atividades das comissões da unidade, especialmente CG e CPG. Melhoria na interação entre as CRInts do Campus (obviamente este ponto depende principalmente de nos mesmo).
FORP	Dificuldade em elaborar as minutas (escolha adequada do instrumento a ser utilizado que possa abranger todas as atividades a serem desenvolvidas); Problemas com a tradução das minutas quando não se usa a minuta padrão; Ausência de recursos financeiros para as CRInts das Unidades; Ausência de apoio financeiro para alunos de graduação participarem de intercâmbio; No caso da FORP, em função da estrutura curricular, o aluno que opta por realizar um intercâmbio tem atraso de um ano no término do seu curso de graduação.
Campus de São Carlos	
(EESC) – Diretoria	Falta de estrutura administrativa composta por servidores não docentes com fluência em língua estrangeira para apoio às atividades, atendimento aos visitantes e organização dos processos internacionais; Falta de pessoal especializado para elaboração e manutenção constante de material informativo e de divulgação (sites, folders, etc.) em diversos idiomas; Falta de recursos para custear visitas precursoras visando possibilidades de cooperações internacionais; Inexistência de programas de apoio ao estrangeiro, de forma a garantir ao visitante condições para sua manutenção no país (apoio para alimentação, moradia, assistência médica, etc), socialização/integração, além de curso de português; Falta de representação da Unidade junto aos colegiados da CCInt.
(EESC) – CCInt	PARA ALUNOS ESTRANGEIROS Enviar a carta de aceitação do aluno estrangeiro com rapidez; Ter sempre um tutor da área para orientá-los na escolha das disciplinas a serem cursadas; Ter um alojamento para acolher os estrangeiros até que encontrem uma moradia. Resolver o problema de confecção dos cartões da USP que demoram séculos para ficarem prontos; PARA ALUNOS DA USP

	Ter mais oportunidades com bolsas de estudos; Expedir documentos (histórico, declarações, etc) em inglês; Agilizar as análises das concessões dos créditos, pela CoC e CG, no retorno do aluno;
IFSC	Ausência de recursos humanos em número suficiente e capacidade adequada (domínio de línguas estrangeiras) para atendimento direto aos pesquisadores e estudantes estrangeiros Falta de um alojamento ou uma residência institucional que permita acomodar pesquisadores visitantes estrangeiros em visitas de curto prazo. Inexistência de um “auxílio instalação” destinado aos estudantes estrangeiros recém chegados ao país. Este auxílio ajudaria com as despesas de documentação e de instalação destes estudantes. Simplificação dos procedimentos de elaboração e tramitação dos Convênios Acadêmicos Internacionais na USP. Falta de um posto da Polícia Federal no município. Atualmente os estudantes e pesquisadores estrangeiros da USP-São Carlos e da UFSCar têm que se dirigir para o posto da PF na cidade de Araraquara para tirar sua documentação.
IQSC	Pessoal (staff) em tempo integral e com conhecimento avançado de idiomas estrangeiros. Assessoria jurídica especializada. Alojamentos para visitantes e alunos estrangeiros que venham por períodos inferiores a 6 meses dentro dos programas de Convênio. Recursos para Missões no Estrangeiro para divulgação da Unidade, firmar, acompanhar e avaliar convênios. Recursos próprios para gastos do dia-a-dia e, principalmente, orçamento próprio para viabilização de alguns intercâmbios (investimento nos convênios e cooperações).

7 – ANEXO 5
(RESOLUÇÃO Nº 5910, DE 07 DE ABRIL DE 2011)

RESOLUÇÃO Nº 5910, DE 07 DE ABRIL DE 2011

(D.O.E. - 09.04.2011)

Dispõe sobre o Programa de Bolsas
para Professores Visitantes
Internacionais na USP.

O Reitor da Universidade de São Paulo, usando de suas atribuições legais, nos termos do [art 42](#), I, do Estatuto da USP, tendo em vista o deliberado pela Comissão de Legislação e Recursos, em sessão de 22 de março de 2011, e considerando:

- a importância de propiciar aos docentes e discentes da USP a oportunidade de compartilhar conhecimentos com professores/pesquisadores estrangeiros;
- a importância do desenvolvimento conjunto com professores/pesquisadores do exterior no âmbito da pesquisa, do ensino e da cultura para levar a USP a um patamar superior no cenário internacional, baixa a seguinte:

RESOLUÇÃO:

Artigo 1º - Fica criado o Programa de Bolsas para Professores Visitantes Internacionais na Universidade de São Paulo, visando promover o desenvolvimento do intercâmbio internacional no âmbito acadêmico, científico e cultural para fortalecimento do ensino e da pesquisa.

Artigo 2º - O Programa de Bolsas para Professores Visitantes Internacionais será gerenciado por um Comitê com a seguinte composição:

- I - o Vice-Reitor, seu Presidente;
- II - o Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais, seu Vice-Presidente;
- III - o Pró-Reitor de Pós-Graduação;
- IV - o Pró-Reitor de Pesquisa;
- V - o Presidente da Comissão de Atividades Acadêmicas (CAA).

Artigo 3º - Compete ao Comitê:

- I - propor políticas institucionais para professores visitantes do exterior;
- II - deliberar sobre os pedidos de admissão de Professor Visitante do exterior;
- III - estabelecer critérios adicionais aos previstos nesta Resolução para a distribuição e as formas de acesso e seleção dos professores visitantes.

Artigo 4º - O Comitê reunir-se-á ordinariamente, bimestralmente e, extraordinariamente, sempre que convocado por seu Presidente.

Artigo 5º - A solicitação da bolsa para Professor Visitante do exterior deverá ser formulada pelo Departamento ou equivalente, aprovada pela Congregação, ou órgão equivalente da Unidade, e encaminhada ao Comitê.

§ 1º - A proposta referida no caput deverá conter:

I - justificativa acadêmica;

II - projeto de pesquisa em área de interesse da Unidade ou do Departamento, que envolva a formação de recursos humanos nos diferentes níveis: iniciação científica, mestrado, doutorado e pós-doutorado, e promova o intercâmbio internacional docente e discente;

III - plano de trabalho a ser executado pelo Professor Visitante, detalhando de forma circunstanciada as relações das atividades com o Ensino, a Pesquisa e a Cultura e Extensão da USP;

IV - *curriculum vitae* do Professor Visitante.

§ 2º - O Comitê receberá as propostas vindas das Unidades da USP em regime contínuo e, a cada reunião, atenderá aos pedidos aprovados segundo a disponibilidade orçamentária.

Artigo 6º - A bolsa para Professor Visitante, a que se refere o art 1º, não poderá exceder o valor correspondente à categoria de Professor MS-6, em RDIDP, cabendo ao Comitê definir os critérios para atribuição dos valores a cada situação.

Artigo 7º - O Programa poderá contar com recursos financeiros externos à Universidade, sob a forma de concessão direta de bolsa ao Professor Visitante ou doação de recursos à Universidade para realizar, ela própria, o pagamento da bolsa ao docente.

§ 1º - Em qualquer hipótese de concurso, de concessão direta de bolsa ou doação à Universidade dos recursos para o pagamento de bolsa, a inclusão do docente no Programa dependerá da aprovação do Comitê e da formulação da proposta, na forma do art 5º.

§ 2º - As bolsas outorgadas com recursos externos não estão sujeitas ao teto definido no art 6º.

Artigo 8º - A bolsa de Professor Visitante terá a duração mínima de um mês e máxima de doze meses, contínuos ou intercalados.

§ 1º - Ao final do período da bolsa, o Professor Visitante deverá apresentar um relatório das atividades realizadas a ser apreciado pelos órgãos colegiados da Unidade e encaminhado ao Comitê.

§ 2º - Em casos excepcionais e devidamente justificados, a bolsa poderá ser prorrogada para um máximo de 24 meses.

§ 3º - As disposições do *caput* não afetam a duração das bolsas custeadas com recursos externos, que será definida em comum acordo com a instituição financiadora.

Artigo 9º - Os professores visitantes não terão representação nos Colegiados, não lhes sendo facultado votar ou serem votados, ou serem designados para o exercício de cargos ou funções administrativas.

§ 1º - Os professores visitantes internacionais poderão se beneficiar da infraestrutura oferecida pela USP a seus docentes.

§ 2º - Os professores visitantes internacionais receberão bilhete aéreo em classe econômica e terão direito a um auxílio para seguro-saúde.

Artigo 10 - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as Resoluções nº [5553](#), de 15 de junho de 2009, nº [5815](#), de 30 de novembro de 2009 e nº [5840](#), de 23 de abril de 2010 e as disposições em contrário (Proc. USP nº 09.1.13442.1. 5).

Reitoria da Universidade de São Paulo, 07 de abril de 2011.

JOÃO GRANDINO RODAS
Reitor

RUBENS BEÇAK
Secretário Geral