

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências Sociais

Departamento de Gestão

***A Gestão Estratégica
da Internacionalização no Ensino Superior
Contributos do Gabinete de Relações Internacionais***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão – Especialização em Marketing



Por: **Cristina Palma**

Orientador: **Prof. Paulo Resende da Silva**

Évora, Novembro de 2010

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Escola de Ciências Sociais

Departamento de Gestão

***A Gestão Estratégica
da Internacionalização no Ensino Superior
Contributos do Gabinete de Relações Internacionais***

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão – Especialização em Marketing



Por: **Cristina Palma**

Orientador: **Prof. Paulo Resende da Silva**

Évora, Novembro de 2010

Dedicatória

Aos meus filhos, Francisco e Manuel de 7 e 4 anos.
Irrequieta fonte de inspiração!

Agradecimentos

Porque esta dissertação de mestrado representa para mim uma verdadeira epopeia e porque talvez não tenha outra oportunidade para o fazer, decidi utilizar este espaço para, de alguma forma, aliviar e escrever, pelo menos algumas coisas, sobre “o que me vai na alma”.

Primeiro, reconheço que desenvolver e concluir esta dissertação implicou a tomada de uma decisão que envolveu muitas escolhas e opções, foi e é sujeita a muitas variáveis, algumas totalmente fora do meu controlo e resultou do contributo de muitas pessoas, experiências profissionais e vivências pessoais. Reingressar, volvidos oito anos após a conclusão da parte curricular do mestrado e desenvolver toda a investigação em aproximadamente 8 meses, com as exigências que a vida familiar e profissional naturalmente colocam, não foi, certamente, uma opção desprovida de constrangimentos.

Agora, concluída a dissertação, surge a sensação de alívio e a consciência de que este foi um trabalho que beneficiou do apoio e do contributo de muitos, tanto na esfera profissional como pessoal e familiar, impondo-se, portanto, prestar os agradecimentos devidos.

Agradeço à minha família, em especial ao Rui, ao Francisco, ao Manuel e à Catarina, pelo amor que me dedicam, pelo apoio e coragem que sempre me inspiraram e pelas condições que proporcionaram para facilitar a realização da dissertação. Agradeço à Júlia, pela sua amizade e generosidade, e a todos os meus amigos e colegas do Instituto Politécnico de Beja que, de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

Agradeço à Universidade de Évora, em especial ao meu orientador, o Prof. Paulo Resende da Silva, pela amizade e pelo aconselhamento técnico e científico, mas principalmente pelo modo discreto, embora determinado e seguro, com que me apoiou e estimulou nos momentos mais críticos e de maiores incertezas, contribuindo decisivamente para que eu fosse capaz de superar as etapas da elaboração da dissertação.

Agradeço ao Prof. Doutor Vito Carioca, Presidente do Instituto Politécnico de Beja, pela amizade e estímulo intelectual e por possibilitar o enquadramento profissional necessário à elaboração desta dissertação.

Agradeço ao Prof. António Toucinho da Silva, pelas aprendizagens profissionais que me proporcionou, e à Prof. Luísa Castro e Brito, grande amiga e inspiradora, exemplo de coragem e de vida.

Por último, um agradecimento muito especial aos meus colegas dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram as unidades de análise deste estudo de caso, que desde o primeiro momento estiveram sempre disponíveis para responder às solicitações e colaborar.

A todos, o meu muito obrigada e bem hajam!

Resumo

Título da Dissertação:

***A Gestão Estratégica da Internacionalização no Ensino Superior
Contributos do Gabinete de Relações Internacionais***

A internacionalização assume um papel central na agenda do ensino superior, influenciando a missão e condicionando, de forma deliberada ou emergente, as opções assumidas pelas Instituições. Embora vários estudos e análises internacionais de referência confirmem esta evidência, a reflexão sobre o contributo da internacionalização para o desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior remete-nos para duas questões: como é que a internacionalização pode ser gerida pelas Instituições? e qual o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais?

Recorrendo ao estudo de caso e à análise bibliográfica, esta investigação desenvolve e confirma que para recorrerem à internacionalização como ferramenta para alcançar determinados fins, as Instituições de Ensino Superior têm de alicerçar a gestão dessa internacionalização em dois pressupostos, nomeadamente: reconhecer a transversalidade e promover uma abordagem estratégica do fenómeno. Neste contexto, e de acordo com os resultados da investigação empírica, os Gabinetes de Relações Internacionais emergem como centros privilegiados de inspiração para a internacionalização das Instituições que integram. Não apenas porque efectivamente implementam uma actividade que promove a internacionalização, a mobilidade internacional, mas principalmente porque a gestão dessa actividade é susceptível de evolução e sofisticação, despoletando novos desafios ao nível das abordagens institucionais para com a internacionalização.

Palavras-Chave: internacionalização do ensino superior, estratégia para a internacionalização, Gabinete de Relações Internacionais

Abstract

Study Title:

***The Strategic Management of the Internationalisation within Higher Education
Contributions of the International Relations Office***

Internationalisation is now a central agenda for higher education, shaping the mission and influencing, deliberately or emergently, the institutional decisions. Although several international studies and analysis of reference confirm this fact, when thinking about the contribution of the internationalisation to the development of the Higher Education Institutions, two questions arise: how can internationalisation be managed by the Institutions? And what is the role played by the International Relations Office?

By using a case study and a bibliographical analysis, the research points out that to use the internationalisation as a means to achieve certain goals, the Higher Education Institutions must base the management of internationalisation on two major assumptions: recognizing the transversality and promoting a strategic approach to the phenomenon. In this context, and according to the empirical research results, the International Relations Offices emerge as privileged units, inspiring the internationalisation process of the institutions in which they operate. Not only because the offices operationalize an activity that effectively promotes internationalisation, the international mobility, but mainly because the management of this activity is likely to develop and improve, prompting new challenges in terms of institutional approaches to internationalisation.

Keywords: internationalisation of higher education, internationalisation strategy, International Relations Office

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Anexos.....	xii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contexto da internacionalização do Ensino Superior.....	1
1.2 Objectivo, questão central e subseqüentes questões de investigação.....	3
1.3 Estratégia de investigação	6
1.4 Estrutura da dissertação	7
2. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	9
2.1 Fase conceptual.....	10
2.1.1 Objectivo, questão central e subseqüentes questões de investigação	10
2.1.2 Hipótese teórica de trabalho.....	11
2.1.3 Modelo de análise.....	12
2.2 Fase metodológica.....	16
2.2.1 Método de investigação.....	16
2.2.2 Estratégia de investigação: estudo de caso.....	17
2.2.3 Unidades de análise (casos)	18
2.2.4 Instrumentos para a recolha dos dados.....	19
2.3 Fase empírica	23
2.3.1 Colheita de dados no terreno.....	23
2.3.2 Tratamento, interpretação e discussão dos dados (<i>outcomes</i>)	25
PARTE I	
A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR.....	27
3. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR.....	29
3.1 A internacionalização do Ensino Superior: dimensões do conceito.....	35
3.2 O contributo de alguns autores.....	36
3.3 Estímulos para a internacionalização (<i>rationales</i>).....	37
3.4 Abordagens da internacionalização.....	39
3.5 Estádios do processo de internacionalização.....	42

4.	GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	45
4.1	Definição de uma estratégia para a internacionalização.....	47
4.1.1	Para um entendimento sobre o conceito de estratégia	47
4.1.2	Os pressupostos da estratégia para a internacionalização	50
4.1.3	Objectivos a alcançar com a estratégia para a internacionalização	54
4.2	Posicionamento internacional.....	55
4.3	Planeamento e alocação de recursos	58
4.3.1	Elaboração e implementação do plano estratégico	58
4.3.2	Recursos financeiros	63
4.4	Dimensões da estratégia para a internacionalização	64
4.4.1	Estrutura organizativa	65
4.4.2	Liderança	68
4.4.3	Comunicação	69
4.4.4	Avaliação	76
4.5	Estratégias para promover a internacionalização do <i>Campus</i>	80
4.5.1	<i>Internationalisation at home e cross-border education</i>	84
5.	CONCLUSÕES DA PARTE I	91
PARTE II		
CONTRIBUTO DOS GABINETES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS		
6.	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	99
6.1	Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais (GRI)	100
6.2	Envolvimento do GRI nas estratégias para a internacionalização.....	105
6.2.1	“Internacionalização em Casa” (<i>Internationalisation at Home</i>)	105
6.2.2	“Internacionalização no Exterior “ (<i>Internationalisation Abroad</i>).....	107
6.3	Serviços para Estudantes	110
6.3.1	Serviços para Estudantes Enviados (<i>outgoing</i>).....	110
6.3.2	Serviços para estudantes recebidos (<i>incoming</i>)	112
6.4	Mobilidade e reconhecimento	115
7.	CONCLUSÕES DA PARTE II	119
7.1	Respondendo à questão central de investigação	120
7.2	Testando a hipótese teórica de trabalho.....	129
8.	CONCLUSÕES	132
9.	Bibliografia.....	141
10.	Anexos	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Five Ps" da estratégia, segundo Mintzberg	49
Figura n.º 2 - Ciclo da internacionalização, segundo Knight	53
Figura n.º 3 - Planeamento estratégico e planeamento operacional	61
Figura n.º 4 - Estratégias académicas para a internacionalização	81
Figura n.º 5 - Estratégias organizacionais para a internacionalização	82
Figura n.º 6 - Gestão estratégica da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (quadro resumo)	89
Figura n.º 7 – O ciclo da internacionalização e o modelo dos <i>Five Ps</i>	94
Figura n.º 8 - Modelo dos estádios da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (resumo)	98
Figura n.º 9 Relação: Modelo dos estádios da internacionalização /GRI.....	138

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Desafios que se colocam às Instituições de Ensino Superior	4
Tabela n.º 2 – Modelo de Análise (versão resumida)	14
Tabela n.º 3 - As Ferramentas de Bolonha para a Mobilidade e Reconhecimento	33
Tabela n.º 4 - Estímulos para a Internacionalização	38
Tabela n.º 5 - Abordagens da internacionalização a nível nacional ou sectorial.....	40
Tabela n.º 6 - Abordagens da internacionalização a nível institucional.....	41
Tabela n.º 7 - Categorização das abordagens da internacionalização	42
Tabela n.º 8 - Estádios da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior	43
Tabela n.º 9 - Pressupostos para a definição de uma estratégia para a internacionalização	51
Tabela n.º 10 - Factores que influenciam o posicionamento institucional	57
Tabela n.º 11 - <i>Checklist</i> para a alocação de recursos financeiros	63
Tabela n.º 12- Pressupostos do compromisso institucional para com a internacionalização	66
Tabela n.º 13- Abordagem à comunicação interna	74
Tabela n.º 14 - Critérios para a internacionalização do <i>Campus</i>	84
Tabela n.º 15 - <i>Internationalisation at Home (IaH)</i>	85
Tabela n.º 16 - <i>Cross-border education</i>	86
Tabela n.º 17 - Tendências da internacionalização do Ensino Superior.....	88
Tabela n.º 18 - Designação do GRI e Colaboradores.....	100
Tabela n.º 19 - Objectivos de desenvolvimento do GRI.....	104
Tabela n.º 20 - Relação: modelo da internacionalização no exterior/GRI	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 - Modelo organizacional	101
Gráfico n.º 2 - Responsabilidades e Actividades dos GRI	102
Gráfico n.º 3 - Programas Internacionais Geridos pelos GRI	103
Gráfico n.º 4 - Contributo dos GRI para a internacionalização no <i>Campus</i>	106
Gráfico n.º 5 - Contributo do GRI para a internacionalização no exterior (<i>Internationalisation Abroad</i>)	109
Gráfico n.º 6 - Gestão de programas de mobilidade	109
Gráfico n.º 7 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos enviados	111
Gráfico n.º 8 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos enviados - após regresso	112
Gráfico n.º 9 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos recebidos	113
Gráfico n.º 10 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos recebidos: antes/depois da partida	114
Gráfico n.º 11 - Envolvimento dos GRI na implementação do sistema ECTS	115
Gráfico n.º 12 - Tarefas e responsabilidades dos GRI na implementação do sistema ECTS	116
Gráfico n.º 13- Envolvimento dos GRI na implementação e emissão do SD.....	116
Gráfico n.º 14- Responsabilidades dos GRI para com o reconhecimento académico	117
Gráfico n.º 15 - Registo central das estatísticas de mobilidade pelos GRI	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - MODELO DE ANÁLISE	148
Anexo B - GUIÃO DE ANÁLISE AO SITE	156
Anexo C - ANÁLISE AO SITES DOS GRI	158
Anexo D - QUESTIONÁRIO	173
Anexo E - GUIÃO DE ENTREVISTA	185
Anexo F - PROGRAMAS INTERNACIONAIS GERIDOS PELOS GRI	191

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da internacionalização do Ensino Superior

O reconhecimento, relativamente recente e à escala mundial, de que a capacidade competitiva dos países está intimamente relacionada com o “conhecimento”, alterou significativamente as agendas políticas nacionais. A emergência de um novo paradigma do desenvolvimento é reconhecida pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) quando sustenta que os Estados têm a responsabilidade de promover as condições necessárias para que o conhecimento se constitua no principal activo para o desenvolvimento e bem-estar social, ao referir:

[...]the imperative for countries is to raise higher-level employment skills, to sustain a globally competitive research base and to improve knowledge dissemination to the benefit of the society (OCDE, 2008, p. 2).

A Comissão Europeia reforça claramente este posicionamento ao defender que o capital humano e a actualização das competências são condições para a sustentabilidade económica e social da Europa. De acordo com o Comunicado *Novas Competências para Novos Empregos*:

[...] para colocar a Europa no caminho da retoma, é essencial reforçar o capital humano e a empregabilidade através da actualização das competências...Na Europa, a actualização de competências é um factor de importância capital para a retoma a curto prazo e para o crescimento e a produtividade a longo prazo, bem como para o emprego e a capacidade de adaptação à mudança, a equidade, a igualdade entre homens e mulheres e a coesão social (Comissão Europeia, 2008, p. 3).

No centro deste paradigma está a educação terciária¹, e as instituições que a integram são inevitavelmente impelidas a assumir novas responsabilidades sociais e económicas e a enfrentar novos desafios e, em consequência, a alterar o seu papel e o âmbito das suas intervenções. De acordo com a OCDE (2008, p. 4), existe uma expectativa em relação ao contributo das Instituições de Ensino Superior em prol do desenvolvimento económico e social dos países, em função do qual muitas exigências e desafios se colocam, tais como: reforçar a qualidade do ensino e aprendizagem através de uma abordagem centrada no aluno e nas necessidades do mercado de trabalho; promover a investigação e o desenvolvimento em cooperação com as empresas e na perspectiva do bem-estar social; contribuir para a internacionalização e reforço da competitividade internacional.

¹ O termo “educação terciária”, é introduzido pela OCDE e refere-se às instituições de ensino que oferecem programas de nível 5A, 5B e 6, de acordo com a referência ISCED (*International Standard Classification of Education*). Para facilitar o entendimento, no âmbito do presente trabalho utilizaremos o termo genérico e mais utilizado de “Instituições de Ensino Superior”.

Sobre educação terciária ver: Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, (2008, p. 25).

A propósito das expectativas em relação ao contributo das Instituições de Ensino Superior e às responsabilidades que terão de assumir no contexto de um modelo de desenvolvimento assente no conhecimento, Weber (2008) sustenta que o contributo das Instituições de Ensino Superior deverá posicionar-se a dois níveis: por um lado, estar ao serviço das necessidades da sociedade, aquilo a que o autor denomina de atitude “responsiva”; e por outro, orientar os pressupostos políticos e filosóficos sobre os quais assentam o desenvolvimento social, a que Weber designa de atitude “responsável”. Nas palavras do autor:

The great difference between being responsive and being responsible lies in the fact that, in the first case, universities should be receptive to what society expects from them; in the second case, they should have the ambition to guide reflection and policy-making in society (Weber, 2008, p. 235).

Esta abordagem sobre o contributo das Instituições de Ensino Superior é reforçada por Weber ao defender que a missão destas instituições seculares deverá ambicionar um efectivo contributo para o progresso social e desenvolvimento sustentável, sendo que para tal deverão recorrer às tradicionais funções ou dimensões: ensino e aprendizagem, investigação e sociocultural, tal como confirmamos na afirmação do autor:

The fulfillment of their responsibility towards society and in particular the contribution to improve the sustainability of societies, goes, as described above, through the three traditional channels of their basic missions: teaching and learning, research and service to collectivity. But universities should also be a site of citizenship, that is set a high standard of behaviour towards their students, within the staff (academic and non academic), in research (respect for ethical principles and honesty of approaches), and should also demand such a high standard from students [...] (Weber, 2008, p. 236).

Para assumirem a atitude responsiva e responsável de que nos fala Weber, as Instituições de Ensino Superior deverão orientar as suas estratégias de desenvolvimento de acordo com os pressupostos identificados na comunicação que a Comissão Europeia, em Maio de 2006, apresentou ao Conselho e ao Parlamento Europeu sob o título “Realizar a Agenda da Modernização das Universidades: Ensino, Investigação e Inovação”, a qual refere expressamente o seguinte:

A Europa precisa de universidades² que sejam capazes de tirar partido dos seus pontos fortes, fazendo destes a base para a diferenciação das suas actividades. Embora todas as instituições compartilhem de certos valores e tarefas comuns, nem todas têm necessidade do mesmo equilíbrio entre ensino e investigação, da mesma abordagem à investigação e formação para a investigação, ou ainda da mesma combinação de serviços e de disciplinas académicas. A investigação deveria permanecer uma tarefa-chave dos sistemas no seu conjunto, mas não necessariamente em todas as instituições. Tal permitiria a emergência de um sistema

² De um modo geral, os documentos emanados pelas instituições oficiais comunitárias, utilizam o termo “universidades” para fazer referência a todas as instituições de ensino superior, independentemente da sua designação e do seu estatuto nos Estados-Membros

articulado que abarcaria instituições de investigação de renome mundial e redes de universidades e faculdades nacionais e regionais excelentes que também ministrariam um ensino técnico de mais curta duração (COM, 2006, pp. 4-5).

Os desafios que se colocam às Instituições de Ensino Superior, em virtude da mudança de paradigma para o desenvolvimento e do reconhecimento do papel central que estas instituições assumem enquanto actores privilegiados desse modelo, caracterizam-se pela complexidade e multi-dimensionalidade, situando-se, segundo a OCDE, no âmbito dos seguintes domínios: direcção; financiamento; qualidade; equidade; investigação e inovação; carreira académica; mercado de trabalho e internacionalização. As implicações destes desafios estão desenvolvidas na Tabela n.º 1 - Desafios que se colocam às Instituições de Ensino Superior.

Neste contexto, o desafio da internacionalização emerge como uma opção estratégica, natural e evidente, para o desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior. Embora não constitua uma novidade para o ensino superior, a internacionalização é interpretada de forma diferente pelas Instituições e os instrumentos utilizados para a promover tendem a ser muito variados (Knight, 2006, p. 11). Se na década de 80 a mobilidade dominava as agendas das Instituições de Ensino Superior, tendo contribuído para a criação de um programa europeu de enquadramento para esse desígnio, o Erasmus³, os anos 90 ficaram marcados pela globalização e pela necessidade das instituições, isolada ou em bloco, responderem a esse desafio.

1.2 Objectivo, questão central e subsequentes questões de investigação

Ao tomarmos em consideração o contexto e os desafios identificados, é possível fazer uma interligação entre, por um lado, o papel de referência que as Instituições de Ensino Superior são impelidas a assumir no contexto do novo paradigma para o desenvolvimento e, por outro, os desafios que terão de vencer para verdadeiramente conseguirem assumir esse papel, em particular o desafio da internacionalização. Esta(s) interligação(ões), e assumindo uma abordagem mais específica e sistemática, remete-nos para a reflexão: como é que as Instituições de Ensino Superior poderão enfrentar o desafio da internacionalização? Que actividades poderão implementar e que posicionamentos poderão assumir em relação à abordagem do fenómeno da internacionalização?

³ O Programa Erasmus foi criado em 1987 e é considerado o programa com mais sucesso na Europa.

Tabela n.º 1 - Desafios que se colocam às Instituições de Ensino Superior

Domínio	Principais Desafios e Implicações
Direcção	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar e direccionar os contributos da educação terciária; - Articular as expectativas do sistema de ensino superior nacional; - Alinhar as prioridades das instituições com objectivos económicos e sociais do país; - Criar sistemas coerentes de ensino superior; - Encontrar o equilíbrio adequado entre o poder central e a autonomia institucional; - Desenvolver mecanismos de governação institucional que garantam uma resposta às expectativas externas.
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo do ensino superior; - Conceber uma estratégia de financiamento compatível com os objectivos do sistema de ensino superior; - Promover a utilização de fundos públicos de forma eficiente.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver mecanismos de garantia de qualidade assentes na responsabilização e melhoria; - Gerar uma cultura de qualidade e transparência; - Adaptar e garantir a qualidade à diversidade de ofertas.
Equidade	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a igualdade de oportunidades; - Elaborar acordos de partilha de custos que não prejudiquem a equidade de acesso; - Melhorar a participação dos grupos menos representados.
Investigação e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a excelência da investigação e a sua relevância; - Promover parcerias com outras organizações de pesquisa, sector privado e da indústria; - Melhorar a capacidade do ensino superior para disseminar o conhecimento gerado.
Carreira Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar uma oferta adequada de recursos humanos académicos; - Aumentar a flexibilidade na gestão dos recursos humanos; - Ajudar os professores a lidar com as novas exigências.
Mercado de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir as perspectivas do mercado de trabalho e dos intervenientes na política de educação superior; - Assegurar a capacidade de resposta das instituições para necessidades do mercado de trabalho; - Proporcionar oportunidades de estudo de carácter flexível e orientado para o mercado de trabalho.
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma estratégia de internacionalização integrada e em conformidade com as necessidades nacionais; - Garantir a qualidade, nacional e internacional; - Melhorar a comparabilidade internacional do ensino superior.

Fonte: Adaptado de OCDE (2008, p. 5.)

Embora o fenómeno da internacionalização do Ensino Superior:

- a) Seja utilizado para enquadrar realidades muito diversas (Teichler, 2008, pp. 3-4), designadamente: mobilidade de estudantes e docentes; reconhecimento de períodos de estudo no estrangeiro; transferência de conhecimento; perspectiva internacional dos conteúdos utilizados no ensino, aprendizagem e investigação; atitude, institucional e individual, mais aberta para com a abordagem internacional; convergência das estruturas de ensino superior nacionais e processo reformativo interno;
- b) E inspire múltiplas perspectivas de abordagem e a utilização de metodologias diversificadas (Kehm & Teichler, 2008, p. 3);

O objectivo deste estudo é desenvolver e explorar, com recurso a uma aproximação teórico - conceptual, algumas das dimensões inerentes à gestão da internacionalização no seio das instituições, mas também contribuir, com recurso à investigação empírica, para um melhor entendimento profissional sobre a operacionalização das actividades promotoras de internacionalização, com especial incidência no contributo que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem nesse contexto.

Tendo como referência o objectivo da investigação, é nossa intenção contribuir para o entendimento da gestão da internacionalização na perspectiva dos profissionais dos Gabinetes de Relações Internacionais que operacionalizam opções estratégicas consideradas pelas Instituições de Ensino Superior. Desta forma a questão central é:

Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?

De modo a responder à questão central, facilitar o entendimento sobre o tema e enquadrar a investigação, procedemos a uma breve revisão bibliográfica que nos permite aferir os referenciais teórico-conceptuais de enquadramento, sobre: a) o conceito de internacionalização do Ensino Superior; e b) quais os motivos que impelem as Instituições de Ensino Superior a encetar um processo de internacionalização. A aproximação teórica conduz-nos à definição da primeira expectativa/questão de investigação:

1. *O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?*

Clarificado o quadro de referência teórico - conceptual sobre o conceito de internacionalização do ensino superior e identificados os motivos que impelem as instituições a encetar, ou aprofundar, o seu nível de internacionalização, urge explorar as implicações internas da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior. A segunda expectativa/questão de investigação é então formulada:

2. *Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?*

Consideramos que a resposta às expectativas/questões aqui identificadas permitirá alcançar os objectivos do estudo e responder à questão central que norteia toda a investigação.

1.3 Estratégia de investigação

Esta dissertação combina a utilização de duas estratégias de investigação:

- a) Recurso à revisão bibliográfica e a identificação dos quadros de referência teóricos;
- b) Abordagem empírica com recurso ao método de investigação de estudo de caso.

A resposta às duas primeiras expectativas/questões de investigação é obtida por intermédio da revisão bibliográfica, a qual se alicerçou: por um lado, na identificação de autores de referência e seus contributos para o desenvolvimento das temáticas: a) internacionalização do ensino superior e b) gestão da internacionalização; e por outro, na análise de estudos e relatórios internacionalmente reconhecidos sobre o tema e sob a chancela da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a *European University Association* (EUA) ou a *International Association of Universities* (IAU). Por esta via, em sintonia com o objectivo identificado na secção anterior, pretendemos desenvolver e explorar os quadros de referência teóricos de suporte às temáticas em análise.

Para responder à questão central de investigação, recorreremos à investigação empírica com referência à utilização do método de estudo de caso. Tal como será desenvolvido na Secção da Metodologia de Investigação, o estudo de caso incide sobre Instituições de Ensino Superior situadas em Portugal e Espanha, sendo as unidades de análise constituídas pelos Gabinetes de Relações Internacionais de sete Instituições que integram a denominada “Academia do Sul”, nomeadamente: Universidade da Extremadura (ES); Universidade de Huelva (ES), Universidade de Sevilha (ES) Universidad Pablo de Olavide (ES); Universidade do Algarve (PT), Universidade de Évora (PT) e Instituto Politécnico de Portalegre (PT). Os dados de suporte à investigação empírica foram recolhidos com recurso à análise dos sites institucionais dos Gabinetes, à aplicação de um questionário *on line* e através de entrevistas aos técnicos que assumem responsabilidades de coordenação desses Gabinetes.

Referir ainda que, para simplificar a abordagem, o presente estudo utiliza o termo genérico *Gabinetes de Relações Internacionais*, para designar o serviço, gabinete ou departamento que, independentemente do nome, a Instituição de Ensino Superior identifica como mais vocacionado para coordenar e gerir actividades de foro internacional, como sejam os acordos de cooperação e a mobilidade internacional.

1.4 Estrutura da dissertação

A ordem pela qual as expectativas/questões de investigação foram emergindo orienta a estrutura da dissertação, que integra duas partes, e organiza-se em oito secções.

As Secções 1 e 2 correspondem à Introdução e à Metodologia de Investigação e constituem-se como o “ponto de partida” para o desenvolvimento da investigação teórica e empírica desta dissertação. Enquanto a Introdução introduz o tema da internacionalização no contexto das dimensões associadas ao Ensino Superior, a Metodologia de Investigação esclarece as questões que norteiam a investigação, apresenta a estratégia para a elaboração da dissertação e identifica as escolhas metodológicas que orientaram a investigação. Referir que a investigação empírica inspira-se no projecto “Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education”, promovido pela *Barents Education Network* em 2006 no âmbito do Programa Erasmus Mundus 2004-3185 / 001-001 MUN MUN B41 (<http://www.barentsedu.net>).

Para além da *Barents Education Network*, a investigação empírica assume ainda as seguintes referências para a elaboração do modelo de análise e conseqüente recolha de dados:

- a) O modelo de estratégias académicas para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior proposto por Jane Knight (Knight, 2004, pp. 14-15). A versão integral deste modelo serviu de referência ao 2005 *IAU Global Survey Report- Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges* (Knight, 2006);
- b) A metodologia de abordagem e os resultados do projecto “Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education”, promovido pela *Barents Education Network*, sobre serviços para estudantes internacionais (Barents Education Network, 2007);
- c) A proposta de referência da *European Association for International Education* (EAIE) sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47);
- d) O modelo de análise utilizado no âmbito do Capítulo intitulado *Bologna Tools for Recognition and Mobility* (cap. 2) do Relatório da *European University Association* (EUA) *Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area* (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, pp. 34-42).

A Parte I da dissertação, intitulada *A Gestão Estratégica da Internacionalização no Ensino Superior*, encerra a investigação teórica e socorre-se das Secções 3, 4 e 5 para estruturar os seus contributos. Na Secção 3, sob a designação de “A Internacionalização do Ensino Superior”, identifica-se o quadro teórico - conceptual de referência sobre a internacionalização do Ensino Superior, analisa-se o conceito e o modo como as Instituições percebem a internacionalização (estímulos, abordagens e estádios).

O conceito de Internacionalização e sua evolução será fundamentado com recurso à apresentação das conclusões de alguns estudos internacionais de referência sobre a internacionalização do Ensino Superior, como é o caso do IAU *Global Survey of Internationalization of Higher Education de 2005* (Knight, 2006) e 2009 (IAU, 2009); os *Trends Report* da EUA: *Trends V* (Crosier, Purser, & Smidt, 2007) e *Trends 2010* (Sursock & Smidt, 2010) e *Education at a Glance – OECD Indicators 2009* (OCDE, 2009).

A Secção 4 intitula-se “A Gestão da Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior” e apresenta os desenvolvimentos teóricos sobre a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior. A abordagem da gestão incidirá sobre questões relacionadas com a definição e implementação da estratégia; o posicionamento; o planeamento e alocação de recursos; e as dimensões da estratégia, com destaque para a estrutura organizativa, a liderança, a comunicação e a avaliação. A encerrar esta secção, serão identificadas estratégias ou actividades que favorecem a operacionalização da estratégia para a internacionalização.

As conclusões para que nos remetem a investigação teórica desenvolvida na Parte I e a resposta às questões/expectativas teóricas de investigação, são desenvolvidas na Secção 5, a qual encerra a Parte I da presente dissertação.

A segunda parte da dissertação integra as Secções 6, 7 e 8, merece o enfoque deste trabalho e assenta na investigação empírica com recurso ao método de estudo de caso. Recordamos que o objectivo da investigação empírica é contribuir para o entendimento profissional sobre a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior que integram a designada “Academia do Sul”, em particular perceber como é que os Gabinetes contribuem para a internacionalização das Instituições que integram.

Assim, sob a designação “Contributos dos Gabinetes de Relações Internacionais”, a Parte II socorre-se da Secção 6 “Apresentação e Interpretação de Resultados” para analisar os dados recolhidos no âmbito da fase empírica. A aproximação dos resultados aos quadros teóricos de referência, a resposta à questão central de investigação e a confirmação da hipótese teórica de trabalho são temas em desenvolvimento na Secção 7.

A Secção 8 revive e encerra esta dissertação, tecendo as conclusões e as considerações finais, entendidas como propostas/pistas de investigação futuras sobre o desenvolvimento dos Gabinetes de Relações Internacionais.

2. INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A internacionalização do Ensino Superior, em particular a gestão dessa internacionalização no seio das instituições, é um tema que pela sua abrangência e dimensão poderá ser estudado com recurso a múltiplas metodologias de investigação e sob diversas perspectivas e contextos. Para além das inúmeras dimensões de análise que o fenómeno poderá inspirar, um estudo de Kehm & Teichler (2008, p. 3) concluiu sobre o aumento do número de publicações, a partir da década de noventa, a propósito da temática da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior. Entre outras conclusões, o referido estudo sublinha que o tema da internacionalização:

- Tornou-se mais visível no contexto das publicações relacionadas com o ensino superior;
- É abordado sobre diferentes dimensões e tende a complexificar-se;
- Os principais destinatários serão os gestores e os decisores políticos (*practitioners and policy-makers*);
- A investigação sobre a internacionalização tende a estar relacionada com outros tópicos (gestão, financiamento, política, etc.) estimulando uma abordagem multi-dimensional do fenómeno.

Os mesmos autores identificaram, contudo, que apesar da crescente atenção em relação ao tema, o mesmo não é apreendido de forma sistemática, dada a inexistência de um enquadramento conceptual e metodológico específico associado à investigação sobre a internacionalização do ensino superior.

Escolher e identificar um problema de investigação suficientemente motivador e capaz de justificar um certo “isolamento social”, ainda que temporário, a que o investigador necessariamente está condicionado, não é de todo uma tarefa fácil. A concentração, ou não dispersão, em relação à questão de investigação e a “aquisição de competências investigativas” (Freixo, 2009, p. 75), exigem uma predisposição pessoal para a qual concorrem factores de ordem pessoal e emocional, profissional e de atitude interrogativa ou crítica perante o que mais directamente rodeia o investigador, ou aquilo que o seu limitado campo de observação consegue alcançar. A elaboração desta dissertação deve muito a esses factores, e a identificação da questão de investigação decorre, por um lado da observação teórica do fenómeno da internacionalização e das suas dimensões, e por outro da curiosidade e interesse profissional da investigadora.

Esta secção apresenta a estratégia em que assenta a elaboração da presente dissertação e identifica as escolhas metodológicas que orientaram a investigação. Seguindo a abordagem de Freixo (2009, p. 155), o modelo de desenvolvimento do processo de investigação assume três fases: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica, às quais recorreremos para elaborar a presente investigação e que desenvolveremos de seguida.

2.1 Fase conceptual

A revisão bibliográfica e a identificação de um quadro teórico de base, com recurso a autores de referência (Knight, Söderqvist, Middlehurst, Wende, Coelen, Fielden, Altabach, de Wit, Torenbeek e muitos outros) publicados no *Journal of Studies in International Education* ou nos *Handbooks da European University Association e Academic Cooperation Association (EUA/ACA): Bologna Handbook e Handbook for the Internationalization of Higher Education*, bem como análise de dissertações e estudos internacionais sobre o tema, constituíram contributos decisivos para ordenar e formular as ideias que conduziram à identificação do objectivo do estudo e delimitação da questão de investigação.

2.1.1 Objectivo, questão central e subsequentes questões de investigação

Tomando como referência o modelo de desenvolvimento do processo de investigação de Freixo (2009, p. 155), o contributo da fase conceptual para a presente dissertação é precisamente a identificação do objectivo e da questão central de investigação.

O objectivo deste estudo é desenvolver e explorar, com recurso a uma aproximação teórico - conceptual, algumas das dimensões inerentes à gestão da internacionalização no seio das instituições, mas também contribuir, com recurso à investigação empírica, para um melhor entendimento profissional sobre a operacionalização das actividades promotoras de internacionalização, com especial incidência no contributo que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem nesse contexto.

Considerando o objectivo da investigação, é nossa intenção contribuir para o entendimento da gestão da internacionalização na perspectiva dos profissionais dos Gabinetes de Relações Internacionais que operacionalizam opções estratégicas consideradas pelas Instituições de Ensino Superior. Desta forma, a questão central é:

Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?

De modo a responder à questão central, orientar e limitar o processo de investigação e análise, a investigação teórica sobre o tema, associada ao “olhar profissional” sobre a gestão da internacionalização pelas instituições, remeteu-nos necessariamente para duas expectativas/questões de investigação:

- a) *O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?*
- b) *Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?*

No sentido de facilitar o entendimento sobre o tema e enquadrar a investigação, na Secção 3 procedemos à revisão bibliográfica sobre o conceito de internacionalização do Ensino Superior e sobre os motivos que impelem as Instituições a encetar por processos de internacionalização. Para orientar a resposta à questão: *O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?* foram formuladas as seguintes sub-questões:

- i. *Quais as perspectivas de autores sobre o fenómeno da internacionalização das IES? Definições e contributos.*
- ii. *Quais os estímulos para a internacionalização? Como explicar o interesse e a importância que as Instituições de Ensino Superior atribuem à internacionalização?*

Identificada a área de intervenção e desenvolvida uma aproximação teórica ao conceito de “Internacionalização do Ensino Superior”, a Secção 3 da Parte I explora a dimensão interna da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior: que pressupostos para a gestão da internacionalização? que dimensões a considerar? que factores condicionam essa gestão? O objectivo desta secção é distinguir e posicionar o conceito de internacionalização do Ensino Superior (explorado na Secção 3) do conceito de gestão da internacionalização pelas Instituições (desenvolvido na Secção 4).

Para orientar a resposta à questão: *Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?* Foram formuladas as seguintes sub-questões:

- i. *Como gerir a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior?*
- ii. *Quais as dimensões da estratégia de internacionalização?*

Consideramos que a resposta às questões de investigação aqui identificadas, permitirá alcançar os objectivos do estudo e responder à questão central que norteia toda a investigação. Abordaremos de seguida a hipótese teórica de trabalho bem como o modelo de análise, cuja construção tem como objectivo orientar o investigador na recolha dos elementos necessários para responder à questão de investigação.

2.1.2 Hipótese teórica de trabalho

Na sequência da observação - em muito alicerçada na experiência profissional da investigadora - e da revisão bibliográfica, formulou-se uma hipótese teórica de trabalho, que entendida como uma “sugestão de resposta para o problema” (Freixo, 2009, p. 165), constitui-se como um importante “critério para seleccionar, de entre, a infinidade de dados que um investigador pode, em princípio, recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos «pertinentes» (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 120).

Hipótese teórica de trabalho:

O contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram o universo deste estudo de caso centra-se na gestão da mobilidade internacional.

Tendo como ponto de partida a questão de investigação, designadamente: *Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?* E assumindo que a investigação empírica se orientará em referência ao modelo de análise, que apresentaremos de seguida, é nossa previsão que o contributo dos GRI se focaliza essencialmente na gestão da mobilidade internacional.

Em referência aos modelos utilizados no âmbito da investigação empírica, desenvolvidos na Secção relativa ao Modelo de Análise, a hipótese teórica de trabalho sugere:

- a) Em relação ao modelo das estratégias para a internacionalização de Jane Knight, o “core” das actividades dos Gabinetes de Relações Internacionais posiciona-se ao nível das estratégias de internacionalização assentes no movimento internacional de pessoas: mobilidade de alunos e docentes. Nas palavras de Knight (2009, pp. 14-15) *internationalisation based in cross-border activities*;
- b) Em referência aos restantes modelos, nomeadamente *Barent’s Education Network*, *European Association for International Education* (EAIE) e os “Trends Reports” da *European University Association* (EUA), a actividade dos Gabinetes de Relações Internacionais irá depender do posicionamento que assumirem em relação à hipótese de trabalho. É nossa convicção de que quanto maior for o envolvimento dos Gabinetes na mobilidade internacional, mais tenderão a assumir uma orientação de serviço ao aluno. Em consequência, os serviços prestados e as facilidades existentes serão tanto maiores e diversificadas quanto maior for o nível de envolvimento dos Gabinetes na gestão e organização da mobilidade.

2.1.3 Modelo de análise

No sentido de orientar a recolha de dados e testar a hipótese teórica de trabalho foi construído um modelo de análise cuja elaboração:

- Assentou na identificação dos conceitos (construções abstractas do real), das dimensões do conceito, das componentes das dimensões identificadas e nos vários indicadores enquanto manifestações observáveis e medíveis do conceito (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp. 120-151);

- Tem como referência os seguintes modelos:

- i. O modelo das estratégias académicas para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior (Secção 4.5), proposto por Jane Knight (2004, pp. 14-15). A versão integral deste modelo serviu de referência ao “2005 IAU Global Survey Report- Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges” (Knight, 2006);
- ii. A metodologia de abordagem e os resultados do projecto “Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education”, promovido pela *Barents Education Network*, sobre serviços para estudantes internacionais (Barents Education Network, 2007);
- iii. A proposta de referência da *European Association for International Education* (EAIE) sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47);
- iv. O modelo de análise utilizado no âmbito do Capítulo intitulado *Bologna Tools for Recognition and Mobility* (cap. 2) do Relatório da *European University Association* (EUA) *Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area* (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, pp. 34 - 42).

O Modelo de Análise⁴ integra 4 sub - modelos, de acordo com o que apresentaremos de seguida. Referir que, no sentido de facilitar a leitura, optámos por apresentar no corpo da dissertação a versão resumida do Modelo de Análise, podendo a versão integral ser consultada no Anexo A. Para além de integrar o conceito, as dimensões, as componentes e os indicadores, a versão integral do Modelo de Análise introduz ainda as questões que colocámos às unidades de análise bem como qual o instrumento de recolha de dados por intermédio do qual se pretendia obter a resposta: questionário, entrevista ou ambos.

Prosseguimos com a apresentação da versão resumida do Modelo de Análise (Tabela n.º 2).

⁴ A versão integral do Modelo de Análise é apresentada no Anexo A.

Tabela n.º 2 – Modelo de Análise (versão resumida)

SUB-MODELO DE ANÁLISE 1: Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais (GRI) <i>General Characterization of the International Office (IO)</i>			
Referência para o modelo de análise: EAIE (Torenbeek, 2005)			
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	CARACTERIZAÇÃO	Designação	Designação Oficial do Gabinete
		Características do staff	Número de colaboradores
			Formação académica dos colaboradores
		Modelo organizacional	Centralizado/Descentralizado
			Divisão de tarefas pelos colaboradores
			Processo de tomada de decisão
		Programas internacionais geridos pelo GRI	Relação com a administração central
		Programas internacionais geridos pelo GRI	Identificação dos programas internacionais geridos pelo GRI, num máximo de cinco
Sistema de gestão de informação do GRI	Gestão da informação relacionada com os fluxos de mobilidade e parceiros		
Responsabilidades e actividades do GRI	Identificação das principais responsabilidades e actividades desenvolvidas pelo GRI		
Objectivos de desenvolvimento	Identificação dos objectivos para os próximos cinco anos, num máximo de cinco		

SUB-MODELO DE ANÁLISE 2: Envolvimento do GRI ao nível das Estratégias para a Internacionalização <i>Activities Towards Internationalization</i>			
Referência para o modelo de análise:			
Modelo das estratégias académicas para a internacionalização das IES, proposto por Jane Knight: Knight, 2004, pp. 14-15; Knight, 2006, pp. 27-28			
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	ESTRATÉGIAS ACADÉMICAS <i>Internationalization at Home</i>	Currículo internacional <i>(curriculum and programmes)</i>	Língua e comunicação
			Organizações curriculares aceites no estrangeiro
			Organizações curriculares para estudantes internacionais (<i>in e out</i>)
		Investigação e colaboração académica <i>(research and scholarly collaboration)</i>	Mobilidade para a investigação
			Programas de investigação internacionais
			Apresentação de resultados
	Processo de Ensino/Aprendizagem <i>(teaching learning process)</i>	Metodologias de ensino/aprendizagem	
		Colaboração internacional	
	Relações Externas <i>(liaison with local cultural/ethnic groups)</i>	Âmbito Doméstico	
	Extra-Curricular <i>(extra-curricular activities)</i>	Associações e Clubes de Estudantes	
		Eventos internacionais e interculturais organizados no âmbito do <i>Campus</i>	
		Contactos culturais com a comunidade e grupos étnicos	
Acolhimento de estudantes internacionais			
ESTRATÉGIAS ACADÉMICAS	Programas de mobilidade in/out <i>(movement of people)</i>	Mobilidade - ESTUDANTES	
		Mobilidade – PROFESSORES e	

	Internationalization abroad Cross-border		RESEARCHERS
		Relações Externas (external relations)	Oferta de cursos no estrangeiro (delivery of Programmes)
			Deslocação física das IES para o estrangeiro (mobility of providers)
			Projectos Internacionais (international projects)

SUB-MODELO DE ANÁLISE 3: Serviços para Estudantes Students Support Services			
<p>Referência para o modelo de análise:</p> <p>1) Projecto "Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education", promovido pela Barents Education Network, sobre serviços para estudantes internacionais (Barents Education Network, 2007);</p> <p>2) Proposta de referência da EAIE sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47);</p>			
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	SERVIÇOS PARA ESTUDANTES	Estudantes Enviados (outgoing)	Antes da partida (pré-departure)
			Durante o período de mobilidade (During exchange)
			Antes do regresso (prior to return)
			Após o regresso
		Estudantes Recebidos (incoming)	Antes da chegada
			Durante a mobilidade: serviços gerais de apoio
			Durante a mobilidade: serviços académicos de apoio
			Durante a mobilidade: serviços de apoio social e cultural <i>Social and Cultural Services (during exchange)</i>
			Antes da Partida (Prior to departure)
			Depois da partida (after departure)

SUB-MODELO DE ANÁLISE 4: Mobilidade e Reconhecimento Mobility and Recognition			
<p>Referência para o modelo de análise:</p> <p>1) Relatório da EUA Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area, Capítulo 2 (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, pp. 34 - 42).</p> <p>2) ECTS User's Guide (Education and Culture DG, 2009);</p> <p>3) Guide to the Diploma Supplement (UK Europe Unit, 2007).</p>			
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES
INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR	MOBILIDADE E RECONHECIMENTO <i>Mobility and Recognition</i>	Sistema de créditos e reconhecimento	Implementação do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS)
			Implementação do Suplemento ao Diploma (DS)
			Procedimentos institucionais para o reconhecimento
		Mobilidade	Registos de Mobilidade de Estudantes (in e out)
			Registos de Mobilidade de Professores e Staff (in e out)

A investigação empírica da presente dissertação, designadamente a definição do modelo de análise e a elaboração dos instrumentos de recolha de dados (questionário e entrevista) é desenvolvida em referência aos modelos supra-mencionados.

2.2 Fase metodológica

Seguindo a proposta de metodologia de investigação de Freixo, a fase seguinte será a que o autor identifica como “desenho de investigação”, na qual o “investigador determina o método e procedimentos que utilizará para obter resposta às questões de investigação colocadas e confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas” (Freixo, 2009, p. 181).

Ao nível das ciências sociais existem várias estratégias de investigação às quais o investigador poderá recorrer, isolada ou de forma complementar. Alguns exemplos de possíveis estratégias são as experiências, inquéritos, análises de registos históricos ou estudos de caso (Yin, 2003, p. 5). Cada estratégia tem as suas particularidades e a opção por uma estratégia de investigação depende de três condições (Yin, 2003, p. 1): (a) o tipo de pergunta de investigação, (b) o controlo que o investigador exerce sobre os acontecimentos e os eventos e (c) a incidência do foco em fenómenos históricos ou contemporâneos.

Associada à escolha sobre a estratégia de investigação estão, por um lado, a identificação da população alvo e amostra (Freixo, 2009, p. 182), ou seja, sobre quem o investigador irá actuar para obter os dados, e por outro, o(s) método(s) de recolha de dados a utilizar. A entrevista, a observação e o questionário destacam-se como os principais meios de colheita de dados (Freixo, 2009, p. 191).

Esta secção identifica, em referência à questão de investigação, as opções da investigadora relativamente à escolha da estratégia de investigação que suporta a fase empírica da dissertação.

2.2.1 Método de investigação

Neste contexto, e com recurso ao método dedutivo (Freixo, 2009, p. 98) aquilo a que nos propomos nesta investigação, e para o que inevitavelmente fomos remetidos por intermédio da análise teórica e da observação empírica, é “verificar” como é que os Gabinetes de Relações Internacionais das Instituições de Ensino Superior contribuem para a internacionalização, tendo como referência o seu posicionamento em relação ao modelo de análise supra-identificado.

Ou seja, o foco da investigação é saber “COMO” é que um determinado grupo (os Gabinetes de Relações Internacionais) contribui para um fenómeno na actualidade (internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram)?

2.2.2 Estratégia de investigação: estudo de caso

Atendendo a que o objectivo da investigação é saber “COMO” é que um determinado grupo (os Gabinetes de Relações Internacionais) contribui para um fenómeno na actualidade (internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram), a presente dissertação recorre ao método de estudo de caso, o qual favorece uma investigação empírica, de cunho descritivo, com recurso a trabalho de campo e análise documental como forma de estudar a unidade de análise no seu contexto real (Freixo, 2009, pp. 109-111).

Segundo Yin (2003, p. 13), os estudos de caso constituem a estratégia de investigação privilegiada quando:

- a) A questão de investigação pretende saber “como” ou “porquê”;
- b) O investigador tem um controlo muito limitado sobre as ocorrências ou eventos;
- c) Se trata de estudar um fenómeno contemporâneo e dentro do seu contexto real.

Na mesma ordem de ideias, Freixo sublinha ainda que, produzindo um “conhecimento de tipo particular”, o estudo de caso “procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes” (Freixo, 2009, p. 111).

Uma vez que o objectivo desta investigação é compreender “COMO” é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram, a escolha do estudo de caso como metodologia de investigação tornou-se evidente. Esta opção é sustentada em Yin (2003) quando sublinha que:

The case study strategy is most likely to be appropriate for “how” and “why” questions, so your initial task is to clarify precisely the nature of your study questions in this regard (Yin, 2003, p. 22).

De acordo com o autor, existe uma estreita relação entre a natureza das questões de investigação do tipo “como” e “porquê” e a escolha do método de estudo de caso enquanto estratégia de investigação.

Em síntese, para a opção metodológica desta investigação foram determinantes os seguintes condicionantes:

- a) O facto da “população alvo” estar perfeitamente identificada e individualizada, sendo constituída por sete unidades de análise em relação às quais se pretende verificar o posicionamento face à pergunta de investigação “como” (Yin, 2003, pp. 22-23);
- b) O facto das unidades de análise integrarem uma estrutura de maior dimensão (organização) cujas dinâmicas de desenvolvimento não podem ser controladas pelo investigador. O funcionamento dos Gabinetes de Relações Internacionais, o modo como se organizam e actuam tende a ser muito diversificado e depende de inúmeros factores, externos e internos, às Instituições de Ensino Superior que integram (ver Secção 3 deste estudo);

- c) O objectivo da investigação e a actualidade do fenómeno (Yin, 2003, p. 13): compreender como é que os Gabinetes de Relações Internacionais (as unidades de análise), no contexto da sua realidade, contribuem para a internacionalização do Ensino Superior (fenómeno contemporâneo);
- d) A possibilidade de contribuir com uma análise comparativa recorrendo ao *multiple-case design* (Yin, 2003, p. 46) , ou seja, um estudo de caso que integra várias unidades de análise. O facto de a investigação assumir uma incidência geográfica que abrange oito Instituições de Ensino Superior, a designada “Academia do Sul”, contribui para que os Gabinetes de Relações Internacionais constituam, no âmbito da presente investigação, unidades de análise ou caso individualizados.
- e) A oportunidade de elaborar uma *benchmarking list*, a partir da análise estruturada das respostas e comparação das áreas de intervenção, responsabilidades e tarefas dos Gabinetes;
- f) As características do estudo: o estudo é predominantemente descritivo (descreve o comportamento das unidades de análise) e particular (centra-se numa realidade e universo de análise específico), favorecendo a designada *comprehensive research strategy* (Yin, 2003, p. 14), ou seja, uma abordagem integrada do fenómeno.

Sem ambicionar qualquer extrapolação ou generalização de resultados, a opção sobre esta metodologia descritiva deve-se essencialmente às possibilidades que a mesma oferece, nomeadamente:

- i. Estudar as unidades de análise no seu contexto real;
- ii. Identificar o seu posicionamento em relação aos modelos de referência;
- iii. Comparar o comportamento das unidades de análise (*benchmarking*);
- iv. Identificar boas práticas.

2.2.3 Unidades de análise (casos)

As opções pelas características das unidades de análise ou casos bem como os métodos de selecção da amostra poderiam ter sido diversas⁵. Como referenciado, a presente dissertação inspira-se nos pressupostos e metodologia de análise do projecto *Barent's Network*, o qual com o objectivo de promover internacionalmente as Instituições de Ensino Superior situadas na região do Mar de Barents elaborou uma *benchmarking list* sobre os procedimentos, estratégias e boas práticas dos respectivos Gabinetes de Relações Internacionais.

Seguindo a mesma linha de abordagem, a opção pelas unidades de análise desta dissertação recaiu sobre o grupo de Gabinetes de Relações Internacionais cujas Instituições de Ensino Superior estão

⁵ A este propósito ver Hill & Hill, 2005.

localizadas na mesma área geográfica, partilham afinidades socioculturais e têm experiência de dinamização de projectos conjuntos (numa base bilateral ou multilateral). Os casos deste estudo são os Gabinetes de Relações Internacionais de sete das oito Instituições de Ensino Superior que integram a denominada “Academia do Sul”, nomeadamente: Universidade da Extremadura (ES); Universidade de Huelva (ES), Universidade de Sevilha (ES) Universidad Pablo de Olavide (ES); Universidade do Algarve (PT), Universidade de Évora (PT), Instituto Politécnico de Beja (PT) e Instituto Politécnico de Portalegre (PT). As pessoas de contacto, para efeitos de preenchimento de questionário e entrevista não estruturada, serão os técnicos com funções de coordenação ou de maior responsabilidade, que desenvolvem a sua actividade profissional nos Gabinetes de Relações Internacionais das Instituições identificadas.

Não serão incluídos outros colaboradores que, embora possam exercer funções de coordenação institucional ao nível das relações internacionais, não se dedicam em exclusividade ao desenvolvimento de actividades e implementação de tarefas no âmbito dos serviços que coordenam ou supervisionam. Nesta categoria, encontram-se, em muitas Instituições de Ensino Superior, nacionais e estrangeiras, os vice-reitores ou vice-presidentes com responsabilidades institucionais pelas Relações Internacionais e que tendem a concentrar outras áreas de intervenção para além das relações internacionais.

Assumindo uma futura e eventual utilização dos resultados deste estudo, em benefício do desenvolvimento de um modelo organizativo para um Serviço de Relações Internacionais a implementar no Instituto Politécnico de Beja, Instituição onde a investigadora exerce funções de coordenação do Gabinete de Mobilidade e Cooperação, bem como acautelando os naturais enviesamentos e conflitos que a dupla função de “investigadora” e “unidade de análise” poderiam suscitar, considerou-se que o IPBeja e o respectivo serviço, embora integrado a área geográfica de intervenção, não seriam alvo de análise no âmbito da presente investigação.

2.2.4 Instrumentos para a recolha dos dados

Na investigação através de estudo de caso vários instrumentos de recolha de dados podem ser utilizados e combinados entre si. Esta possibilidade, chamada de triangulação (Yin, 2003, p. 97), beneficia a credibilidade da investigação, na medida em que para além de favorecer uma abordagem integrada dos comportamentos, factos ou atitudes, permite que as conclusões do estudo sejam alcançadas e reforçadas por intermédio da utilização de diversas fontes de evidência ou instrumentos de recolha de dados (Yin, 2003, p. 98).

Tendo como referência as técnicas de recolha de dados mais usadas neste procedimento metodológico (Freixo, 2009, p. 113), esta investigação privilegia a utilização dos seguintes métodos complementares:

- i. Análise de dados secundários: site institucional dos Gabinetes de Relações Internacionais.
- ii. Aplicação de um questionário;
- iii. Realização de entrevista não estruturada a desenvolver no contexto da unidade de análise.

2.2.4.1 Análise de dados secundários: site

A análise aos sites institucionais dos Gabinetes de Relações Internacionais, que não se pretende que seja uma análise de conteúdo detalhada ou que se constitua como o referencial para uma análise comparativa, assumiu os seguintes objectivos:

- a) Identificar o Técnico de Relações internacionais que exerce funções de coordenação e de maior responsabilidade ao nível do Gabinete, de modo a facilitar a identificação e contacto de e-mail do potencial respondente do questionário;
- b) Identificar boas práticas e os pontos fortes dos vários sites;
- c) Recolher informação útil para orientar a entrevista, designadamente em relação à organização interna do Gabinete, às suas atribuições e responsabilidades e em relação aos serviços *on line* para alunos e docentes recebidos e enviados.

A análise às páginas Web dos Gabinetes de Relações Internacionais seguiu uma grelha de⁶ que assentou nos seguintes indicadores:

- i. Designação do Gabinete;
- ii. Endereço *web* e contactos;
- iii. Identificação do técnico de Relações Internacionais responsável / coordenador;
- iv. Identificação das áreas de intervenção/atribuições do GRI;
- v. Existência, ou não, de informação para alunos enviados e recebidos, em língua estrangeira;
- vi. Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas, e qual a sua orientação (público interno ou externo; tipo de público; os serviços e informações disponíveis *on line*).

2.2.4.2 Questionário

A utilização do questionário para recolha de dados no âmbito da presente investigação deve-se ao facto deste instrumento favorecer uma avaliação, organizada e objectiva, das atitudes ou posições dos sujeitos em relação a um enunciado ou questões previamente estabelecidas (Freixo, 2009, p. 196).

O questionário foi utilizado na qualidade de instrumento de medida, pois permitiu identificar como é que os Gabinetes de Relações Internacionais actuam em função dos modelos de referência para a investigação empírica, identificados ao nível do Modelo de Análise⁷.

O conteúdo do questionário⁸ decorre dos indicadores identificados no modelo de análise. Os pressupostos para a sua elaboração derivam dos modelos teóricos de referência à investigação empírica, pelo que para a sua construção recorreremos a questões ou grupos de questões já utilizadas no âmbito destes, na sua maioria classificadas como perguntas fechadas de resposta simples (sim/não) (Freixo, 2009, pp. 196-204).

⁶ Guião de Visita ao Site disponível para consulta no Anexo B.

⁷ Versão integral do Modelo de Análise disponível no Anexo A.

⁸ Versão integral do questionário disponível para consulta no Anexo D.

O Questionário integra sete grupos de questões, cujos temas passamos a identificar:

- i. Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais;
- ii. Actividades promotoras de internacionalização;
- iii. Mobilidade;
- iv. Serviços de apoio a estudantes enviados;
- v. Serviços de apoio a estudantes recebidos;
- vi. Mobilidade e reconhecimento;
- vii. Informação geral.

Para efeitos de elaboração e aplicação do questionário, socorremo-nos do *Google Docs*, que através da sua ferramenta “formulários”, permitiu a aplicação *online* dos questionários bem como o seu tratamento estatístico. Referir que, após aplicação, o questionário é sujeito a uma análise descritiva simples, que desenvolveremos na Secção 6.

A propósito do conteúdo do questionário emerge esclarecer que, tanto a construção das perguntas como a opção pela redacção e aplicação em língua inglesa, assentaram no pressuposto de que as perguntas deveriam ser percebidas tal como o investigador pretende, à semelhança do sugerido em Foddy (2002) quando afirma:

Para que os inquiridos possam interpretar uma pergunta nos termos pretendidos, devem compreender cada uma das palavras nos mesmos termos em que o investigador as entende (Foddy, 2002, p. 42).

Para este pressuposto foram decisivos os seguintes aspectos:

- a) O presente estudo de caso assume um carácter internacional, pois envolve Gabinetes de Relações Internacionais de dois países diferentes: Portugal e Espanha. Neste contexto, considerámos que deveríamos utilizar a língua internacionalmente convencionada para comunicar, em especial ao nível das relações internacionais no Ensino Superior, ou seja, a língua inglesa;
- b) Os modelos de referência sobre os quais assenta este estudo empírico são integralmente apresentados em língua inglesa. Qualquer tradução, para português ou castelhano, poderia significar uma deturpação dos modelos originais e uma incorrecta interpretação da tradução pelo respondente;
- c) Existem determinados termos técnicos, como por exemplo: *branch campuses, incoming/outgoing; internationalisation at home, cross-border education, information package, buddy mentor, learning agreement*, entre outros, que por norma não são traduzidos quando utilizados pelos Técnicos de Relações Internacionais das Instituições de Ensino Superior, até mesmo dentro do próprio país;
- d) Os destinatários dos questionários constituem um grupo de técnicos especializados e muito qualificados. Pelo nível de responsabilidade que assumem nos Gabinetes que integram, estão familiarizados quer com os modelos utilizados e os termos em inglês, bem como com a

necessidade frequente de responder a questionários, *on line* ou em papel, redigidos em inglês e sobre do tema da internacionalização⁹ do ensino superior.

- e) Para garantir a percepção sobre o conteúdo do questionário e assegurar que os inquiridos interpretam as palavras fundamentais (Foddy, 2002, p. 47), foi aplicado um pré-teste a técnicos de Relações Internacionais do Instituto Politécnico de Beja (2 pré-questionários) e do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (1 pré-questionário);
- f) Possibilidade de, no futuro, este instrumento ser aplicado a outros Gabinetes de Relações Internacionais, localizados em área geográfica diferente, de forma a identificar aproximações e divergências em relação aos resultados obtidos no presente estudo.

2.2.4.3 Entrevista

Para além da aplicação de um questionário e da análise dos sites dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso, a investigação recorreu à entrevista, enquanto método complementar, para a recolha de dados. Tratando-se de um estudo de caso, cujo objectivo, na linha de abordagem de Bell (1987, p. 6), é identificar a interacção entre factos (internacionalização do ensino superior) e eventos (actividades do Gabinete de Relações Internacionais), o recurso à entrevista é justificado pela “compreensão rica e matizada das situações” (Ruquoy, 1997, p. 84) que esta técnica oferece, ou seja, a possibilidade de realizar uma abordagem integrada e favorecedora de um conhecimento mais aprofundado das unidades de análise.

Neste contexto, através da realização da entrevista pretendeu-se:

- a) Esclarecer e/ou o reforçar dados recolhidos por intermédio do questionário;
- b) Permitir ao investigador aceder ao espaço físico e contactar com o contexto organizacional subjacente à unidade de análise;
- c) Validar a informação obtida através do questionário e da consulta ao site;
- d) Reforçar e credibilizar as conclusões do estudo.

Tendo em atenção os objectivos da entrevista e o facto de constituir um método complementar de recolha de dados, optámos por recorrer a uma entrevista de tipo semi-dirigida (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 190) ou semi-estruturada (Bell, 1987, p. 72). Segundo Bell, neste tipo de entrevista o entrevistado beneficia de liberdade para falar sobre os temas, pois *no questionnaire or checklist is used, but a framework is established by selecting topics around which the interview is guided* (Bell, 1987, p. 72).

O entrevistador deve, no entanto, acautelar alguma estrutura de suporte de forma a garantir que todos os tópicos são abordados. Para cada entrevista foi, então, preparada uma ficha (guião de entrevista¹⁰) cujo conteúdo derivou do modelo de análise e assumiu como principais objectivos:

⁹ Sobre esta questão referir que dois dos modelos aqui utilizados, nomeadamente o desenvolvido pela *International Association of Universities* em 2005, e o da *European University Association* sobre os desenvolvimentos de Bolonha, foram ambos aplicados, por intermédio de questionário, a várias IES superior do mundo inteiro, incluindo Portugal e Espanha.

- a) Complementar algumas das questões apresentadas no âmbito do questionário;
- b) Esclarecer ou confirmar os dados recolhidos pelo questionário e visita ao site;
- c) Permitir ao entrevistado apresentar, tendo como referência o guião da entrevista, o Gabinete que coordena, destacando as boas práticas de gestão e identificando os constrangimentos vivenciados, em especial, ao nível dos temas abordados.

O guião da entrevista assenta nas seguintes dimensões:

- i. Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais
 - Modelo Organizacional do GRI
 - Responsabilidades e actividades do GRI e divisão de tarefas pelos colaboradores
 - Processo de tomada de decisão
 - Relação com a administração central
 - Sistema de gestão de informação do GRI
 - Desafios e objectivos para os próximos cinco anos
- ii. Envolvimento do GRI ao nível das estratégias para a internacionalização
 - Investigação e colaboração académica
 - Internacionalização do currículo
 - Mobilidade para a investigação
 - Mobilidade e reconhecimento
- iii. Serviços para Estudantes
 - Apoio académico aos estudantes enviados e recebidos
 - Serviços e facilidades *on line*
- iv. Destaque de uma prática de gestão (boas práticas).

2.3 Fase empírica

De acordo com a proposta de metodologia científica de Freixo, a fase empírica “inclui a colheita dos dados no terreno com a utilização do meio de recolha de dados previamente elaborado, seguida da organização e tratamento de dados” (Freixo, 2009, p. 213).

2.3.1 Colheita de dados no terreno

O primeiro contacto com os Gabinetes de Relações Internacionais que constituem as unidades de análise deste estudo de caso foi feito através da análise das respectivas páginas *web*, a qual decorreu entre 8 e 12 de Fevereiro de 2010. Por esta via foi possível recolher informações sobre as áreas de

¹⁰ Guião da Entrevista disponível para consulta no Anexo E.

intervenção dos Gabinetes em causa, a estrutura organizacional e os serviços disponíveis *on line*, tendo sido de grande utilidade para a elaboração dos outros dois instrumentos de recolha de dados: questionário e guião de entrevista.

Tal como já foi referido, o questionário foi aplicado *on line* por intermédio das funcionalidades do *Google Docs*, tendo obtido uma taxa de resposta de 100%, uma vez que foi recepcionado, preenchido e devolvido pelos sete Gabinetes de Relações Internacionais que integram as unidades de análise deste estudo.

Para evitar eventuais “não respostas”, a investigadora optou por contactar pessoalmente os técnicos de Relações Internacionais que iriam preencher o questionário. Assim, telefonicamente ou por e-mail, foi feito um primeiro contacto para apresentar o projecto e solicitar a colaboração. Todos os Gabinetes responderam de imediato disponibilizando-se para o efeito. Foi então agendada uma data para o envio do questionário bem como identificada uma data limite para o envio das respostas: os questionários foram remetidos a 16 de Fevereiro, a data limite inicialmente avançada para o preenchimento foi 25 de Fevereiro, embora o último questionário tenha sido devolvido a 14 de Abril.

As entrevistas foram realizadas no período entre 26 de Fevereiro e 30 de Abril, e foram entrevistados os técnicos com responsabilidades de coordenação nas unidades de análise identificadas. Sujeitas a agendamento prévio e implicando a deslocação geográfica da investigadora, as conversas decorreram no espaço físico do Gabinete de Relações Internacionais, e portanto em contexto de trabalho diário. A envolvente acabou por constituir-se como um importante contributo: o contacto directo da investigadora com o ambiente e dinâmica de trabalho inerente aos vários Gabinetes, facilitou a percepção sobre o modo como o Gabinete está organizado internamente e como é feita a partilha de responsabilidades e atribuições.

Embora recorrendo a um guião padronizado¹¹, as entrevistas foram preparadas individualmente. Nalgumas situações foi relativamente fácil recolher dados através das técnicas anteriores – observação do site ou questionário; noutras houve necessidade de pormenorizar a entrevista e obter informações mais detalhadas e precisas.

Atenta aos dados que necessitava de recolher e não esquecendo o guião, a investigadora permitiu que a conversa seguisse um fluxo normal: o entrevistado fala abertamente sobre o tema e define a ordem das intervenções. Criou-se um ambiente informal e de colaboração que favoreceu o conhecimento mais aprofundado das unidades de análise: os elementos da equipa, as instalações da Instituição de Ensino Superior que integra, os objectivos e os desafios com que o Gabinete de Relações Internacionais se depara num futuro próximo.

O recurso a esta técnica de recolha de dados foi extremamente enriquecedor para esta investigação na medida em que, para além de ter permitido o contacto inter-pessoal entre investigadora e unidade de análise, e por essa via estimular a comunicação e a troca de informação entre as partes, facilitou a obtenção de dados e o esclarecimento de informação que nem a análise ao site ou o questionário permitiram precisar (Freixo, 2009, p. 193).

¹¹ Guião da Entrevista disponível para consulta no Anexo D.

2.3.2 Tratamento, interpretação e discussão dos dados (*outcomes*)

Recordar que:

- a) O principal objectivo deste estudo é identificar COMO é que os Gabinetes de Relações Internacionais que integram o estudo de caso se posicionam em relação à internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram, tendo como referência determinados modelos teóricos;
- b) A hipótese teórica de investigação assenta no pressuposto de que o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para a internacionalização se centra essencialmente na gestão da mobilidade.

Face ao exposto, o tratamento e a interpretação dos resultados obtidos procura dar resposta à questão de investigação e testar a hipótese inicialmente avançada. Nesta fase, o investigador é inevitavelmente remetido para a necessidade de tomar decisões sobre o modo como irá tratar os dados e sobre quais as variáveis ou materiais em que se irá debruçar para redigir as conclusões finais, tal como sustenta Bell (1987) ao colocar o alerta:

[...]Inevitably, where a single researcher is gathering all the information, selection has to be made. The researcher selects the area for study and decides which material to present in the final report. It is difficult to cross-check information and so there is always the danger of distortion (Bell, 1987, p. 7).

Ou seja, o investigador tem de decidir sobre as várias possibilidades de interpretação que os dados oferecem tendo como referência o objectivo da investigação a que se propôs. Também ao nível da presente investigação houve necessidade de decidir sobre a pertinência dos dados recolhidos para confirmar a hipótese e responder à pergunta de investigação. Outras eventuais conclusões ou correlações não serão tidas em conta neste estudo, deixando algumas pistas para o futuro como sejam: a relação entre a dimensão e vocação da Instituição de Ensino Superior e o posicionamento e modelo organizacional do Gabinete de Relações Internacionais ou qual o contributo de outros serviços/departamentos da Instituição face à implementação da estratégia de internacionalização.

Tendo-se optado por uma análise descritiva simples, procurámos que a apresentação dos resultados se aproximasse de um *benchmarking list*, pois a interpretação dos dados é feita de modo comparativo e com a preocupação de identificar um quadro de referência comum.

Atendendo ao número reduzido de questionários, sete no total, as funcionalidades disponibilizadas pela ferramenta *Google Docs* permitiram, para além da aplicação *on line* dos questionários, o tratamento estatístico dos dados recolhidos: os resultados são apresentados de uma forma agregada através de gráficos ou quadros. Para além desta ferramenta socorremo-nos ainda do Excel para a elaboração das figuras (gráficos) que integram a Secção 6.

De modo a procedermos a uma interpretação consistente, optámos por apresentar os resultados com base numa análise simultânea dos dados recolhidos por intermédio dos três instrumentos identificados, designadamente: a visita ao site, o questionário e a entrevista. Uma vez que o objectivo da entrevista era confirmar e esclarecer alguns aspectos do questionário, bem como que a

visita ao site serviu como ponto de partida para a redacção do questionário e preparação da entrevista, considerámos que a análise não deveria ficar limitada à apresentação de resultados quantitativo - estatísticos obtidos através da aplicação do questionário, mas sim que as conclusões apresentadas fossem enriquecidas com os contributos recolhidos durante as entrevistas e verificações obtidas nas visitas aos sites.

Referir ainda que, atendendo a que optámos metodologicamente por desenvolver uma entrevista semi-estruturada alicerçada num guião de entrevista e atendendo a que o objectivo da mesma era o esclarecimento de questões suscitadas pela visita ao site e/ou pela resposta ao questionário, não se considerou relevante registar integralmente as entrevistas. Assim, optámos por, respeitando o guião, registar manualmente os aspectos que considerámos mais relevantes no âmbito das entrevistas.

Tratando-se de um estudo de caso cujo modelo de análise decorre da bibliografia, considerámos pertinente reforçar as conclusões, a que a fase empírica nos permitiu, com os contributos de alguns autores e estudos sobre as temáticas aqui abordados. Assim, para além da análise qualitativa, quantitativa e simultânea dos dados recolhidos, a interpretação dos dados e as conclusões apresentadas na Secção 6 são muitas vezes reforçadas pela revisão bibliográfica.

Referir ainda que subjacente à compilação e análise de dados está a preocupação da investigadora em identificar boas práticas de gestão e contribuir para o desenvolvimento profissional dos Técnicos que integram as áreas de trabalho associadas às relações internacionais nas Instituições de Ensino Superior.

PARTE I

A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Para serem bem sucedidas, as Instituições de Ensino Superior (IES) deverão agilizar os meios necessários para garantir que os objectivos e estratégias para a internacionalização são apreendidos e partilhados por todas as forças vivas da instituição. Tanto numa perspectiva horizontal (todos os serviços e departamentos assumem as suas responsabilidades) como numa perspectiva vertical, na medida em que o envolvimento de todos os níveis de decisão dentro da instituição favorece o alinhamento das estratégias e uma maior pró - actividade.

Esta visão pragmática e dinâmica da internacionalização tem subjacente uma abordagem holística da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, da qual partilhamos e sobre a qual iremos orientar a nossa investigação.

O contexto em que as Instituições de Ensino Superior se inserem alterou os seus paradigmas e muitos são os desafios emergentes. Na década de oitenta a internacionalização tendia a focalizar-se na mobilidade (alunos, docentes e investigadores), neste contexto e para muitas Instituições, especialmente as de menor dimensão, a gestão da internacionalização era uma responsabilidade dos Gabinetes de Relações Internacionais (GRI). Actualmente, a internacionalização assume uma dimensão tal que, para responder aos desafios que se colocam, todos os sectores da instituição, especialmente aqueles que até aqui estavam um pouco afastados deste processo - falamos dos professores e de outros serviços para além dos GRI – são chamados a colaborar e a assumir responsabilidades concretas. Para além de implicar todas as áreas de intervenção da instituição, a internacionalização condiciona o posicionamento institucional ao nível do ensino superior, tanto numa perspectiva nacional como internacional, bem como influencia o seu relacionamento com os diversos *stakeholders* e as opções estratégicas que a Instituição assume.

Mas não basta falar da complexidade, dos modelos ou dos pressupostos para a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, é preciso, na nossa perspectiva, garantir que todos compreendem o alcance do que se está a falar. Sem qualquer pretensão à exaustão teórica - conceptual, socorremo-nos da primeira parte deste trabalho para reflectir sobre a internacionalização do ensino superior, as suas dimensões, os desafios associados e as suas implicações.

Na Parte I desta dissertação, tendo como referência a gestão estratégica da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, considerámos relevante iniciar a nossa abordagem com uma apresentação resumida das características do contexto global em que as Instituições de Ensino Superior desenvolvem a sua actividade. Simultaneamente, identificamos as tendências e os cenários que se colocam em termos de internacionalização das Instituições. Para tal recorreremos a estudos publicados por instituições de referência, nomeadamente a Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Europeia (OCDE), a *European University Association* (EUA); a *International Associations*

of Universities (IAU/UNESCO) e a Organização Holandesa para a Cooperação Internacional no Ensino Superior (NUFFIC).

O contributo de vários autores para o conceito de internacionalização do ensino superior, os racionais que impelem as Instituições a desenvolverem esforços no sentido da internacionalização e as abordagens do fenómeno, merecem desenvolvimento na Secção 3.

A Secção 4, apresenta os desenvolvimentos teóricos sobre a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior. A abordagem da gestão incidirá sobre questões relacionadas com a definição e implementação da estratégia; o posicionamento; o planeamento e alocação de recursos; e as dimensões da estratégia, com destaque para a estrutura organizativa, a liderança, a comunicação e a avaliação. A encerrar esta secção, serão identificadas estratégias ou actividades que favorecem a operacionalização da estratégia para a internacionalização.

3. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Internationalization is changing the world of higher education, and globalization is changing the world of internationalization.

(Knight, 2004, p. 5)

Desde as suas mais remotas origens que as Instituições de Ensino Superior são por natureza internacionais. A internacionalização é um conceito intrínseco ao próprio desenvolvimento do sistema de ensino superior e a ideia de que a Universidade é uma instituição por natureza internacional é reconhecida tanto pela comunidade académica e científica, como pelas forças sociais e políticas. Contudo, o que constatamos a partir de uma simples visita aos sites de várias Instituições de Ensino Superior, nacionais ou estrangeiras, ou a partir de estudos elaborados por organizações de referência ao nível da análise internacional, como sejam a OCDE, a EUA, a IAU/UNESCO, é que as manifestações dessa internacionalização têm-se diversificado e complexificado tanto numa perspectiva institucional (nacional) como geopolítica (regiões do globo).

De acordo com Altabach & Knight (2007, p. 291), a globalização impõe oportunidades e desafios que condicionam inevitavelmente as políticas de desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior em todo o mundo e são indicadores que evidenciam a dimensão instrumentalista que a internacionalização do ensino superior assume actualmente. Inevitavelmente, e todos os cenários e tendências o comprovam, as Instituições de Ensino Superior e os seus responsáveis terão, de uma forma planeada ou reactiva, de fazer as suas escolhas em termos de estratégias de internacionalização a implementar e assumir o seu posicionamento e as consequências dessas opções. Segundo os autores referenciados, as oportunidades e desafios para o ensino superior derivam: a) da expansão dos sistemas de educação terciários em virtude da massificação do acesso ao ensino superior; b) da comunicação; c) do “networking” e utilização das novas tecnologias; d) da entrada de novos “fornecedores de educação” (*providers*); e) da emergência de novas metodologias e modalidades de oferta de cursos e programas, por comparação aos métodos e instituições convencionais; f) da utilização do inglês como língua franca a nível académico e científico; e g) do crescimento do mercado de trabalho para académicos e cientistas.

Se, por um lado, a globalização estimula uma dinâmica que está para além do controlo dos países ou das instituições; a internacionalização emerge, por outro, como um “conjunto de políticas e acções promovidas pelos sistemas académicos e pelas instituições – até mesmo pelos indivíduos – para se relacionarem com o ambiente académico global” (Altabach & Knight, 2007, p. 290). Neste contexto, e na linha de pensamento de Wende, a internacionalização do ensino superior destaca-se como uma possibilidade de resposta aos desafios e oportunidades da globalização (Wende, 2007, p. 275).

A resposta da Europa aos imperativos da globalização assumiu um carácter integrador e estrutural e surge com a adopção do Processo de Bolonha em 1999. A implementação dos princípios preconizados por este movimento reformativo, nomeadamente a criação da Área Europeia de Ensino Superior (AEES) a par da Área Europeia de Investigação (AEI), tem exigido acções transformativas nos sistemas de ensino superior e investigação de um alcance sem precedentes. A “re-invenção das

Instituições de Ensino Superior”, de que fala Delanty (2001, p. 6) a propósito do papel destas Instituições na Sociedade do Conhecimento, coloca-as no papel de “actores principais” de todo o processo que tem como objectivo principal tornar a Europa no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo, baseado no conhecimento, e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social (Bolonha, 1999, p. 4). Ou seja, os objectivos e o programa de acção definidos pela Declaração de Bolonha, tornam evidentes que as Instituições de Ensino Superior têm de se autonomizar: ser mais proactivas e empreendedoras (Weber, 2007, p. 5), têm de se reorganizar internamente em função da sua missão e tornar o processo de decisão mais rápido e transparente.

Independentemente da abordagem estrutural e integradora subjacente ao Processo Bolonha, desde os auspícios dos movimentos integradores europeus, que a internacionalização das Instituições de Ensino Superior emerge como um contributo para a integração económica e política, o que justifica o financiamento de programas: a) que fomentem a internacionalização do ensino superior dentro das fronteiras europeias, destacando-se o sucesso do programa de mobilidade Erasmus desde 1987; ou que b) estimulem o desenvolvimento da cooperação das Instituições europeias com outras regiões do mundo, como é o caso dos Programas Alfa, Erasmus Mundus, Tempus, Asia Pacific, Atlantis, etc.

A propósito da globalização e do contexto em que as Instituições de Ensino Superior, em especial as europeias, se situam, a Organização Holandesa para a Cooperação Internacional no Ensino Superior (NUFFIC) em documento publicado em 2009, identifica as seguintes características do ambiente global em que as instituições de ensino superior se situam e operam (NUFFIC, 2009, p. 5):

- a) **A emergência do mercado global do conhecimento e da educação.** Evidenciada pelo aumento da procura global em termos de educação superior, em especial a tendência para o crescimento do número de estudantes internacionais (auto financiado ou no âmbito de programas de cooperação) à qual se associa a diversificação da oferta além fronteiras em termos de “ novos fornecedores de ensino superior” (*new cross - border providers*). Em consequência, o debate internacional, em especial ao nível da OMC, situa-se ao nível do papel do sector terciário: serviço público ou negócio?
- b) **A europeização do ensino superior**, localizada na designada Área Europeia de Ensino Superior e Investigação e impulsionada pelas reformas inspiradas no Processo de Bolonha, nomeadamente: a reforma dos ciclos de estudo e a tendência para a uniformização do 1º ciclo de estudos; o desenvolvimento de referenciais europeus de garantia de qualidade, de reconhecimento de qualificações (académicas e profissionais), de acreditação das instituições e seus programas curriculares, o incentivo à mobilidade de estudantes, docentes e técnicos; e o fortalecimento dos acordos bilaterais existentes designadamente ao nível da promoção de acções conjuntas: *graus*, investigação, *networks* e consórcios, etc.;
- c) **A cooperação institucional e as *networks* internacionais.** A cooperação bilateral para fins de mobilidade de estudantes evoluiu e tornou-se mais abrangente, sendo substituída por programas de desenvolvimento conjuntos com interferência ao nível da estrutura organizativa das instituições, tanto do ponto de vista administrativo como académico. A tendência para a dimensão internacional do ensino (internacionalização dos programas) e da

investigação (*networks* e consórcios), comprova a tendência para o fortalecimento da cooperação.

Embora alguns autores questionem o desenvolvimento do processo de globalização e as suas consequências ao nível do ensino superior e vários cenários futuros se possam colocar¹² a realidade é que a globalização é um facto inalterável, mas a internacionalização envolve muitas escolhas, motivações e iniciativas. De uma forma deliberada ou emergente, a “internacionalização” é um dos assuntos presentes na agenda das Instituições de Ensino Superior e uma área em evidente desenvolvimento em muitas Instituições.

Vários estudos e análises internacionais confirmam esta tendência, designadamente: os *Global Surveys* promovidos pela *International Association of Universities (IAU)*; os *Trends Report* sob a alçada da *European University Association (EUA)* e o *Education at a Glance* da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). Para sustentar a emergência do “dossier internacionalização” no contexto do Ensino Superior prosseguimos, recorrendo aos referidos estudos, com a identificação de algumas evidências estatísticas.

O *IAU Global Survey* (Knight, 2006), na sua segunda edição e envolvendo 526 Instituições de Ensino Superior de 95 países, evidencia que 73% das Instituições identificam a Internacionalização como uma grande prioridade a nível institucional, sendo que 82% refere a existência de uma política institucional para a internacionalização. Relativamente à implementação da estratégia, embora 78% das instituições tenham referido que a internacionalização implica a instituição no seu todo, a opção Gabinete de Relações Internacionais (Office) recolhe 71% das respostas, o que poderá significar que as actividades de promoção da internacionalização estejam limitadas a determinado(s) serviço(s)/departamento(s). Outro aspecto relevante, é o facto de 53% dos respondentes confirmarem a existência de um plano de avaliação e monitorização da internacionalização, e 47% das IES revelaram a inexistência desse plano.

Relativamente aos racionais para a internacionalização, a análise comparativa dos dados recolhidos em 2005 com os dados recolhidos em 2009¹³ (IAU, 2009), permite concluir que, do ponto de vista das Instituições, os estímulos para a internacionalização relacionam-se com: a) a preparação dos estudantes, no sentido do desenvolvimento das suas competências; b) o desenvolvimento curricular e a qualidade; c) o perfil e a reputação internacional; e d) a capacidade de investigação e produção.

De acordo com os dados de 2005, 96% das Instituições respondentes revelam acreditar nos benefícios da internacionalização, enquanto uma percentagem significativa, 70%, indica que há riscos associados à internacionalização. Sobre os benefícios da internacionalização, as principais escolhas recaíram, em 2005, sobre o aumento das competências internacionais e multiculturais da

¹² A este propósito ver *Four Scenarios for Higher Education Systems*, no âmbito do projecto *University Futures - Centre for Educational Research and Innovation (CERI/OCDE)*, em http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_35845581_31245522_1_1_1_1,00.html

¹³ Os resultados preliminares da terceira edição do *IAU Global Survey on Internationalization of Higher Education* foram publicados em Junho de 2010, e estão disponíveis para consulta através do link: http://www.iau-aiu.net/internationalization/pdf/Key_results_2009.pdf

comunidade académica: estudantes, docentes e restante *staff*; seguida da qualidade académica e do reforço da investigação e inovação curricular. Os dados conhecidos até ao momento do estudo promovido em 2009, introduzem a “cooperação e solidariedade” como uma consequência benéfica da internacionalização.

A comercialização da educação e a “fuga de cérebros” (*brain drain*), destacam-se entre os riscos mais referenciados. Ao nível da distribuição geográfica das Instituições de Ensino Superior, o estudo de 2005 revela alguma surpresa, como sublinha a autora (Knight, 2006, p. 84). A Europa emerge como a região onde as actividades internacionais são uma prioridade institucional, seguida da Ásia e Pacífico e da América do Norte.

Em 2007 o projecto *Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area*, promovido pela *European University Association* (EUA) e envolvendo o contributo de mais de 900 Instituições de Ensino Superior Europeias, confirma que as Instituições estão cada vez mais implicadas no processo de implementação da internacionalização na perspectiva do desenvolvimento dos estudantes e da educação, pois de acordo com o texto do relatório pode ler-se:

...[the Higher Education Institutions are] increasingly taking responsibility for the emerging European Higher Education Area. The focus has shifted from governmental actions, including legislation, to implementation of reforms within institutions, with broad support for the underlying idea of more student-centred and problem based learning (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, p. 6).

O *Trends 2010* (Sursock & Smidt, 2010, p. 6), recentemente publicado pela EUA e beneficiando do contributo de 821 Instituições Europeias, reconhece a internacionalização como um dos vectores de mudança mais importantes nas Instituições de Ensino Superior nos últimos três anos. O relatório evidencia que, atendendo à profunda e estratégica abordagem que está a ser desenvolvida em relação à internacionalização em muitas Instituições, valorizando as alianças estratégicas e a investigação, a internacionalização assumir-se-á, nos próximos cinco anos, como o principal vector de mudança e desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior na Europa.

Os Trends Reports da EUA, constituem-se como documentos *de referência* para as Instituições de Ensino Superior Europeias, na medida em que evidenciam o esforço, o progresso e o estágio de implementação das reformas de Bolonha e destacam os desafios com que se deparam as Instituições Europeias em relação aos diferentes estádios de implementação de Bolonha. Para este trabalho em concreto, vamo-nos limitar a elencar algumas das conclusões apresentadas no *Trends V Report* (Tabela n.º 3) sobre a implementação das ferramentas de Bolonha para a Mobilidade e Reconhecimento (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, p. 36 e seg.).

Tabela n.º 3 - As Ferramentas de Bolonha para a Mobilidade e Reconhecimento

Ferramenta de Bolonha	Conclusões do <i>Trends V Report</i>
Sistema de Créditos ECTS Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de créditos ECTS é utilizado na maioria das IES em 34 países do Espaço Europeu. 75% das IES utilizam o ECTS como sistema de transferência de créditos, e 66% como sistema de acumulação e transferência . - Cerca de 47% das instituições admitem que alguns estudantes continuam a ter dificuldades em obter o reconhecimento dos créditos obtidos no estrangeiro. - Portugal encontra-se entre o grupo de países onde mais de 60% das IES inquiridas responderam que os estudantes não têm dificuldades na obtenção do reconhecimento dos créditos obtidos no estrangeiro.
Suplemento ao Diploma (SD)	<ul style="list-style-type: none"> - Menos de metade das instituições inquiridas confirmaram que emitiam o SD a todos os graduados; 11% respondeu que emitia o documento aos estudantes que o solicitavam. Cerca de 38% das IES indicaram que estavam a planear a emissão do SD. - Portugal encontra-se no grupo, onde menos de 20% das IES respondentes confirmaram a introdução do Suplemento ao Diploma (pág.41)
Mobilidade	<p>No Trends V foi identificado um aumento do número de estudantes enviados e recebidos pelas IES. No entanto, os autores referiram a dificuldade na obtenção dos números sobre a mobilidade e enfatizaram a existência de obstáculos à mobilidade, nomeadamente relacionados com o reconhecimento de períodos de estudo no estrangeiro.</p>
Internacionalização (atractividade externa da AEES)	<p>A Europa recolhe as preferências (cerca de 75%) em termos de área geográfica com a qual as IES pretendem cooperar; Nos últimos 4 anos, a Ásia tornou-se uma região de significativo interesse para as IES europeias.</p>

Fonte: Adaptado de Crosier, Purser, & Smidt (2007, p. 36 e seg.)

Os Serviços de Apoio ao Estudante emergem como outro tópico tradicionalmente referenciado pelos Relatórios da EUA, tanto em 2007 (p. 47) como em 2010 (p. 82). Por considerarmos que a vocação de um Gabinete de Relações Internacionais é efectivamente a prestação de um serviço de orientação, acompanhamento e integração do estudante internacional, a que nos referiremos nas Secções 6 e 7 desta dissertação, considerámos relevante registar algumas das conclusões do relatório a este propósito.

Na categoria de Serviços de Apoio ao Estudante integram-se os serviços de orientação académica e profissional, alojamento, aconselhamento psicológico e serviços de apoio social. No contexto da Área Europeia de Ensino Superior, o desenvolvimento e disponibilização de serviços adaptados às necessidades dos vários públicos-alvo, que contribuam para o seu bem-estar e para a diminuição de

eventuais dificuldades ou desigualdades, são considerados infra-estruturas vitais no contexto da aprendizagem ao longo da vida e são cruciais em termos de atractividade de estudantes internacionais.

As conclusões do *Trends V Report* indicam que há um aumento dos serviços disponibilizados aos alunos, comparativamente a relatórios anteriores, em relação às seguintes áreas: informações sobre oportunidades noutras instituições (de 56% para 74%), serviços de aconselhamento académico (aumento de 78% para 85%), disponibilização de cursos de língua (de 60% para 85%), e serviços de orientação profissional (novo – 66%). O relatório de 2010 indicia sobre uma alteração do foco dos serviços prestados aos estudantes: dos serviços associados à pré-admissão para os serviços de orientação e retenção de estudantes (associados ao conceito de aprendizagem ao longo da vida) e de preparação para a empregabilidade (Sursock & Smidt, 2010, p. 84).

Sobre as tendências da mobilidade de estudantes ao nível do sistema terciário, o *Education at a Glance – OECD Indicators 2009* refere (OCDE, 2009, p. 312):

- Em 2007, mais de 3 milhões de estudantes estavam matriculados fora do seu país de origem, dos quais 2,5 milhões (83,5) estudavam na área da OCDE. Isto representa um aumento de 3,3% em relação a 2006, o que significa que 96 000 indivíduos estrangeiros realizaram a sua matrícula fora do país de origem;
- A França, a Alemanha, o Reino Unido e os Estados Unidos, recebem 48% dos estudantes estrangeiros a nível mundial, com a seguinte distribuição: EUA (20%), Reino Unido (12%), Alemanha (9%) e a França (8%);
- Os estudantes internacionais são maioritariamente oriundos dos países asiáticos (48% do total dos estudantes internacionais) com destaque para a Índia e a China;
- Os estudantes internacionais representam mais de 10% de matrículas no sector terciário na Austrália, Áustria, Nova Zelândia, Suíça e Reino Unido;
- Mais de 30% dos estudantes estão registados nas áreas das ciências, agricultura ou engenharia no Canadá, Finlândia, Alemanha, Suíça e EUA;
- Em comparação com 2000, o número de estudantes internacionais matriculados no sector terciário duplicou na Austrália, República Checa, Grécia, Irlanda, Itália, Coreia, Holanda, Nova Zelândia, Polónia, Espanha, Chile e Estónia.

O *Trends V Report: Universities Shaping the European Higher Education Area*, traça um cenário sobre o desenvolvimento da Área Europeia de Ensino Superior, e sublinha três desafios chave para o futuro (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, p. 10):

- a) Reforçar a relação entre governos, instituições de ensino superior e outros parceiros (stakeholders)** é essencial para a sustentabilidade dos objectivos do processo de Bolonha. Uma das prioridades deverá ser aprofundar o debate com os empregadores, estudantes, pais e outros interessados, e assim aumentar a confiança na qualidade e relevância do compromisso institucional. Além disso, as instituições e os governos deverão consertar esforços relativamente à implementação de reformas, mas também em relação à ampla divulgação dos resultados e sobre as implicações, estruturais e curriculares, da reforma.

- b) As instituições terão de melhorar a capacidade de responder estrategicamente perante a agenda de aprendizagem ao longo da vida**, beneficiando das oportunidades implicadas nas mudanças estruturais e das ferramentas desenvolvidas através do processo de Bolonha. Isto significa que as instituições: a) devem promover a correcta utilização destas ferramentas e desenvolvê-las na perspectiva da aprendizagem centrada no aluno, na flexibilidade e na mobilidade; b) aumentar o diálogo com os empregadores para atender às necessidades de uma sociedade e uma economia em que o conhecimento desactualiza-se com grande facilidade.
- c) Finalmente, as instituições devem começar a pensar nas implicações da existência do Espaço Europeu do Ensino Superior após 2010.** Alguns aspectos do processo de Bolonha terão ainda, provavelmente, de ser executados ou reconsiderados, apelando-se a uma maior visão europeia para superar alguns dos obstáculos locais e nacionais vigentes. O Espaço Europeu do Ensino Superior está a ser construído num contexto global, e a sua recepção internacional é, portanto, de extrema importância. As responsabilidades dos governos e instituições são evidentes: tanto na explicação e acompanhamento das reformas como na gestão do processo cultural associado.

Os estudos ou relatórios aqui identificados concluem sobre os desafios que a internacionalização, concretamente a implementação do processo de Bolonha, colocam às Instituições de Ensino Superior. Efectivamente, a resposta aos desafios exige uma alteração do paradigma organizacional e de gestão tradicionalmente associado às Instituições, na medida em que apela à promoção de uma reforma que assenta em pressupostos como; flexibilidade, empregabilidade, mobilidade, reconhecimento, aproximação aos *stakeholders*, consertação e trabalho em rede, integração, qualidade e referenciais comuns.

3.1 A internacionalização do Ensino Superior: dimensões do conceito

O conceito de internacionalização das Instituições de Ensino Superior tem sido alvo de análise por parte de vários autores, em especial nas últimas duas décadas. Para além de evoluir no sentido da complexificação, o conceito de internacionalização e o modo como é apreendido pelas Instituições é influenciado por uma multiplicidade de factores, internos e externos à própria instituição¹⁴. Da mesma forma, para ser apreendido a um nível nacional, sectorial e institucional, o conceito de internacionalização terá necessariamente de ter em conta a diversidade de racionais, abordagens, actividades, iniciativas e de intervenientes no processo de internacionalização.

De qualquer forma, independentemente do conceito de internacionalização dominante, o que importa em termos de gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior é uma partilha institucional do que se entende por internacionalização para aquela Instituição em concreto: quais os objectivos, as estratégias e a estrutura organizacional de suporte.

¹⁴ Ver Knight, Jane, 2004, pp. 9-10, sobre a evolução do conceito de internacionalização do ensino superior.

Não ambicionando a exaustão da análise teórico-conceitual do conceito, apresentaremos de seguida o contributo de alguns autores sobre o conceito de internacionalização do ensino superior, cujas perspectivas e natureza das abordagens considerámos pertinentes para este estudo.

3.2 O contributo de alguns autores

A gestão da internacionalização é uma dimensão evidente no conceito de internacionalização introduzido por Söderqvist (2005, p. 3), na medida em que refere uma perspectiva holística da internacionalização ao defender a inclusão da dimensão internacional nas estruturas de gestão das Instituições de Ensino Superior, como forma de promover a qualidade e as competências:

The internationalisation of a higher education institution (HEI) is a change process from a national higher education institution into an international HEI, leading to the inclusion of an international dimension in all aspects of holistic management, in order to enhance the quality of teaching and research and to achieve the desired competences (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 3).

Knight (2004) introduz um conceito que atende à natureza processual e à dimensão nacional e institucional da internacionalização do ensino superior:

Internationalisation is the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education (Knight, 2004, pp. 11-12).

Os termos chave que compõem a definição de Knight, são explicados pela própria autora do seguinte modo:

Processo (*process*) – Esforço permanente, evolução e desenvolvimento qualitativo. Evidencia a ideia de modelo educacional tripartido: *input – process – output*;

Internacional, intercultural e dimensão global (*International, intercultural and global dimension*) - ideia da amplitude da internacionalização da Instituição de Ensino Superior: contacto permanente com outros países e comunidades, relações multiculturais e desenvolvimento da internacionalização de base local (*internationalization at home*). A referência à dimensão global enquanto elemento condicionador do contexto, das estratégias e atitudes da Instituição.

Integrar (*integrating*) – evidencia a centralidade e infusão das dimensões internacional e multicultural nas políticas e programas das Instituições de Ensino Superior.

Finalidade (*purpose*) - refere-se à finalidade da formação pós-secundária e à missão das Instituições de Ensino Superior.

Função (*functions*) – As tarefas chave associadas às Instituições de Ensino Superior: ensinar/experimentar, investigar, actividades académicas e serviços.

Entrega (*delivery*) - refere-se ao modo como os cursos e programas são disponibilizados: Instituições tradicionais/empresas e outras instituições (*new providers*); âmbito nacional ou internacional; de forma tradicional ou virtual.

Um contributo importante para o entendimento do conceito de internacionalização chega-nos através de um estudo promovido pelo Centro para o Desenvolvimento do Ensino Superior (CHE) em Berlim: “How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and Key figures” de Brandenburg & Federkeil (2007). A propósito do desenvolvimento de instrumentos e indicadores susceptíveis de serem utilizados pelas Instituições de Ensino Superior para avaliarem o seu grau de internacionalização, o estudo condiciona a mensurabilidade da internacionalização à distinção entre indicadores para a internacionalização e indicadores para a internacionalidade. Estes conceitos são classificados do seguinte modo (Brandenburg & Federkeil, 2007, p. 6):

Internationality describes either an institution’s current status or the status discernible at the date of data acquisition with respect to international activities.

In contrast, internationalisation describes a process in which an institution moves, in a more or less steered process, from an actual status of internationality at time X towards a modified actual status of extended internationality at time X+N. In this instance, in the event of proper planning, the actual status is set against an expected target status. The result is then the difference between the actual situation after expiration of the period n and the desired situation after expiration of the period n.

Ou seja, enquanto a internacionalidade (*internationality*) pressupõem a descrição do *status* actual da Instituição em relação às actividades internacionais (ex: números da mobilidade, número de unidades curriculares oferecidas em língua estrangeira, número de seminários internacionais, número de cursos conjuntos, etc.); a internacionalização (*internationalisation*) por seu lado, implica um “movimento” da Instituição orientado por objectivos, estratégias e acções, pressupondo um determinado período de tempo, como condição para alterar o posicionamento inicial em relação aos *benchmarks* predefinidos.

Em conclusão, o conceito de internacionalização aqui identificado aproxima-se, por um lado, da natureza processual da internacionalização introduzida por Knight, na medida em que pressupõe um movimento orientado e o alcance de determinados fins; e por outro, remete-nos para a abordagem holística introduzida por Söderqvist e para as implicações internas que a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior necessariamente acarreta.

3.3 Estímulos para a internacionalização (*rationales*)

Os estímulos para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior variam significativamente em função de factores diversos, com destaque para a região do mundo onde a Instituição se situa.

Enquanto nalguns países o móbil económico é dominante, como é o caso do Reino Unido (Fielden, 2009, pp. 2-4), noutros o desenvolvimento de recursos humanos, a internacionalização do *staff* e o desenvolvimento baseado na cooperação, são factores muito valorizados.

Tabela n.º 4 - Estímulos para a Internacionalização

Estímulos	Elementos que concorrem para o estímulo (combinação entre os níveis institucional e nacional)
Sociais/culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade cultural nacional • Compreensão intercultural • Desenvolvimento da cidadania • Desenvolvimento social e comunitário
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Política externa • Segurança Nacional • Assistência técnica • Paz e compreensão mútua • Identidade nacional • Identidade regional
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento económico e a competitividade • Mercado de trabalho • Incentivos financeiros
Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão internacional da investigação e ensino • Ampliação do horizonte académico • Reforço da capacidade institucional • Perfil e <i>status</i> • Melhoria da qualidade • <i>Benchmarks</i> internacionais de educação
Nível	Estímulos nacionais e institucionais
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento dos recursos humanos • Alianças estratégicas • Relações comerciais • Construção da Nação • Desenvolvimento social / cultural
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil internacional e <i>branding</i> • Financiamento • Desenvolvimento de alunos e pessoal • Alianças estratégicas • Produção de conhecimento

Fonte: Adaptado de Knight (2004, p. 23)

No interior das Instituições os estímulos para a internacionalização também poderão variar: as expectativas que os estudantes internacionais têm da internacionalização poderão ser diferentes das expectativas dos estudantes nacionais; o *staff* poderá percepcionar oportunidades mas também obstáculos em consequência da internacionalização. A própria natureza da Instituição ou a sua

orientação em termos de investigação, irão condicionar a sua estratégia internacional. Caberá aos líderes e à gestão de topo identificar os racionais internos sobre os quais irão desenvolver a sua estratégia de internacionalização. Referindo-se aos estímulos para a internacionalização, Knight argumenta:

Internationalization means different things to different HEIs... These various perspectives reflect the fact that there are different rationales driving HEIs to internationalise (Knight, 2006, p. 6).

Pelo exposto concluímos que o modo como as Instituições de Ensino Superior percebem a internacionalização é condicionado por factores internos e externos à própria instituição, tornando evidente que existem variadas causas que impelem as Instituições a encetar estratégias de internacionalização bem como variados objectivos a alcançar. As abordagens que, em função desses estímulos, as Instituições assumem para com a internacionalização são desenvolvidas na secção seguinte desta dissertação.

3.4 Abordagens da internacionalização

Embora os países e as instituições possam ter um entendimento comum sobre o que é a internacionalização do ensino superior, o modo como abordam e implementam a internacionalização é condicionado por uma multiplicidade de factores de ordem cultural, política, social e económica, tanto ao nível institucional como nacional.

A propósito da internacionalização do ensino superior, Knight (2004, pp. 18-21) faz referência a dois níveis de abordagem: nível nacional ou sectorial e o nível institucional. Do ponto de vista nacional ou sectorial a abordagem à internacionalização do ensino superior tende a estar associada: a) à implementação de programas enquadramentos e promotores de internacionalização; b) à identificação e promoção de estímulos que evidenciem as vantagens e benefícios da internacionalização; c) à resposta a oportunidades que surgem (*ad hoc*); e d) ao desenvolvimento e implementação de políticas e estratégias nacionais. Estas perspectivas ou abordagens, não sendo mutuamente exclusivas, deverão ser consideradas pelos países ou sectores educacionais quando decidem prosseguir com uma política de internacionalização do ensino superior. As abordagens à internacionalização de nível nacional ou sectorial propostas por Knight estão identificadas e desenvolvidas na Tabela n.º 5.

Tabela n.º 5 - Abordagens da internacionalização a nível nacional ou sectorial

Approach	Description
Programs	<i>Internationalization of higher education is seen in terms of providing funded programs and facilitate institutions and individuals to have opportunities to engage in international activities such as mobility, research and linkage</i>
Rationales	<i>Internationalisation of higher education is presented in terms of why it is important that a national higher education sector become more international. Rationales vary enormously and can handle human resources development, strategic alliances, commercial trade, nation building, and social/cultural development.</i>
Ad hoc	<i>Internationalisation of higher education is treated as an ad hoc or reactive response to the many new opportunities that are being presented for international delivery, mobility and cooperation in postsecondary education.</i>
Policy	<i>Internationalisation of higher education is described in terms of policies that addresses or emphasize the importance of the international or intercultural dimension in postsecondary education. Policies can be from a variety of sectors, for example, education, foreign affairs, science and technology, culture or trade.</i>
Strategic	<i>Internationalisation of higher education is considered to be a key element of a national strategy to achieve a country's goals and priorities both domestically and internationally.</i>

Fonte: Knight (2004, p. 19)

Do ponto de vista institucional, os esforços para a internacionalização tendem a integrar abordagens relacionadas com:

- a) Operacionalização de actividades promotoras de internacionalização: mobilidade, internacionalização do currículo, *networks*, projectos, etc;
- b) Identificação de resultados ou benefícios: competências dos estudantes, recursos financeiros, posicionamento e perfil, projectos, acordos estratégicos etc;
- c) Motivações ou estímulos: desempenho académico, aumento de receitas, diversidade cultural, desenvolvimento de estudantes e *staff*;
- d) Visão processual: a internacionalização faz parte do normal desenvolvimento da instituição, sendo integrada nas dimensões ensino/aprendizagem e serviços;
- e) Internacionalização em casa (*internationalisation at home*): promoção de actividades centradas no *Campus* e favorecedoras do desenvolvimento de competências internacionais e multiculturais na comunidade académica;

- f) Internacionalização no estrangeiro (*cross-border*): promoção da educação noutros países, de várias formas (presencial, e-learning) e com recurso a diferentes arranjos administrativos (*branch camps, franchising*).

As abordagens à internacionalização de nível institucional propostas por Knight estão identificadas e desenvolvidas na Tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 - Abordagens da internacionalização a nível institucional

Approach	Description
Activity	<i>Internationalisation is described in terms of activities, such as study abroad, curriculum and academic programs, institutional linkages and networks, development projects, and branch campuses.</i>
Outcomes	<i>Internationalisation is presented in the form of desired outcomes such as student competencies, increased profile, more international agreements, and partners or projects.</i>
Rationales	<i>Internationalisation is described with respect to the primary motivations or rationales driving it. This can include academic standards, income generation, cultural diversity, and student and staff development.</i>
Process	<i>Internationalisation is considered to be a process where an international dimension is integrated into teaching, learning and service functions of the institution.</i>
At home	<i>Internationalisation is interpreted to be the creation of a culture or climate on campus that promotes and supports international/intercultural understanding and focuses on campus-based activities.</i>
Abroad (cross-border)	<i>Internationalisation is seen as the cross border delivery of education to other countries through a variety of delivery modes (face to face, distance, e-learning) and through different administrative arrangements (franchises, twinning, branch campuses, etc.).</i>

Fonte: Knight (2004, p. 20)

Sobre as abordagens à internacionalização, Qiang (2003) introduz uma categorização que faz referência às actividades, às competências, ao espírito ou etos e à dimensão processual. A categorização de Qiang é desenvolvida na Tabela n.º 7.

O modo como as instituições interpretam e operacionalizam a internacionalização poderá, de acordo com os contributos aqui apresentados, ser muito diverso e estar sujeito a muitas influências. Em face disto, o processo de internacionalização de uma Instituição de Ensino Superior tende a ser único, na perspectiva em que deriva de uma realidade e um contexto específicos.

Tabela n.º 7 - Categorização das abordagens da internacionalização

Abordagem	Descrição
Actividades	Dimensão internacional das actividades promovidas pelas IES, como o currículo, a mobilidade e a existência de estudantes internacionais.
Competências	Desenvolvimento actividades que promovam o desenvolvimento de competências, conhecimentos e atitudes nos alunos, professores e staff de dimensão internacional e entendimento multicultural.
Ethos	Desenvolvimento de uma cultura institucional de apoio aos valores, perspectivas e iniciativas de âmbito internacional e intercultural.
Processual	Integração da dimensão internacional/intercultural no ensino, investigação e serviços, através de actividade, políticas e procedimentos, como garante da sustentabilidade da internacionalização.

Fonte: Adaptado de Qiang (2003, pp. 250-251)

Em síntese, talvez possamos avançar que quanto mais enraizada, interna e externamente, a estratégia para a internacionalização, tanto maiores as probabilidades do sucesso da sua operacionalização e da sua capacidade de promover o desenvolvimento da Instituição na prossecução dos seus fins.

3.5 Estádios do processo de internacionalização

Se assumirmos que a internacionalização das Instituições de Ensino Superior é um processo dinâmico, pressupondo a ideia de uma “caminhada”, concluiremos que ao longo desse percurso há etapas a ultrapassar. O modelo dos “estádios da internacionalização das Instituições de Ensino Superior” (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 6) integra-se nesta linha de pensamento (

Tabela n.º 8). Tendo como referência o processo de desenvolvimento da internacionalização na maioria das Instituições Europeias, o modelo dos estádios tem o mérito de, e é isso que justifica a sua inclusão neste trabalho, ajudar as Instituições de Ensino Superior e os sectores que as integram a perceber em que fase ou estádio da internacionalização se situam e identificar o percurso que se propõem a seguir. Consideramos que, do ponto de vista da gestão estratégica, o modelo dos estádios da internacionalização é uma referência para o desenvolvimento da estratégia para a internacionalização, constituindo-se como uma ferramenta de trabalho essencial.

Tabela n.º 8 - Estádios da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior

Stages	Description
Zero stage <i>Internationalisation as a marginal activity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>There are some few movers</i> • <i>Internationalisation is an exotic and status related phenomenon – some important actors in organization travel to conferences</i> • <i>Foreign languages are taught</i>
First stage <i>Student Mobility</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Awareness of the need to internationalise</i> • <i>Commitment to planning and implementing different programmes enhancing the mobility of students</i> • <i>Creation of international offices to handle the routine of student mobility</i> • <i>Internationalization is taken a end in itself</i> • <i>ECTS becomes an important tool to facilitate counseling and the acknowledgement of foreign studies</i>
Second stage <i>Curriculum and research internationalisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Awareness of teaching staff necessary to make internationalisation of the curriculum and research possible</i> • <i>Organising teaching staff mobility</i> • <i>Internationalisation taken as a means to enhance the quality of education</i> • <i>Different ways to internationalise the curriculum</i> • <i>Appoitment of international coordinators to handle curriculum and research internationalisation</i>
Third stage <i>Institutionalisation of internationalisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internationalisation is given a strategy and a structure</i> • <i>Networking both through cheap travel and new ICT: partnerships and strategic alliances</i> • <i>The quality of internationalisation is receiving more attention</i> • <i>Multiculturalism</i> • <i>Appointment of an international manager</i>
Fourth stage <i>Commercialising the outcomes of internationalisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Exporting education services</i> • <i>Franchising education services</i> • <i>Licensing</i> • <i>Joint ventures</i> • <i>Strategic alliances</i> • <i>Creation of organs to promote commercialisation</i>

Fonte: Söderqvist & Parsons (2005, p. 6)

O modelo dos estádios da internacionalização das Instituições de Ensino Superior identifica quatro estádios principais e um estádio residual, que designa de “zero stage”, e no qual a internacionalização emerge como uma actividade marginal na Instituição: envolve alguns alunos *free movers*, o ensino de línguas ou a participação de *staff* em conferências internacionais.

Os estádios seguintes, do primeiro ao quarto estádio, têm implícitos, por um lado a organização concreta de actividades em benefício da internacionalização; e por outro a existência de estruturas

organizacionais responsáveis e promotoras dessas actividades. A passagem de um estágio para o outro pressupõe:

- a) A complexificação da abordagem da internacionalização, na medida em que as preocupações com a quantidade de alunos em mobilidade são suplantadas por questões relacionadas com a qualidade dessa mobilidade, para posteriormente se situarem ao nível da dimensão internacional da investigação ou do currículo, a que se segue a institucionalização (internacionalização) da internacionalização até à “comercialização” dos resultados do esforço de internacionalização (exportação e deslocação de cursos, programas, instituições etc.);
- b) O reconhecimento do contributo da internacionalização no contexto da missão institucional, pois a complexificação das actividades implica alocação de recursos e envolvimento do todo institucional, e questões como o financiamento, a estrutura organizacional de suporte, a liderança, a avaliação e a comunicação associadas à estratégia para a internacionalização tendem a assumir maior relevância no contexto institucional.

Como é evidente, a passagem de um estágio para o outro levanta desafios e oportunidades para as Instituições de Ensino Superior e a questão sobre os pressupostos para a gestão da internacionalização no seio da Instituição emerge naturalmente.

Na secção seguinte, propomo-nos contribuir para o entendimento sobre a questão elencada recorrendo a uma abordagem estratégica da internacionalização, que incidirá sobre questões relacionadas com a definição e implementação da estratégia; o posicionamento; o planeamento e alocação de recursos; e as dimensões da estratégia, com destaque para a estrutura organizativa, a liderança, a comunicação e a avaliação. A encerrar esta secção, serão identificadas estratégias ou actividades que favorecem a operacionalização da estratégia para a internacionalização.

4. GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

We assume that every university has a strategy for its internationalisation activities. The question at issue, therefore, is how this strategy should be managed [...]
(Fielden, 2009, p. 2)

Tendo como referência a secção anterior e os contributos de Knight e Söderqvist, sobre a natureza processual e holística da internacionalização das Instituições de Ensino Superior e as motivações para a internacionalização, poderemos concluir que a internacionalização é um processo de desenvolvimento orientado para o alcance de determinado posicionamento futuro, que integra várias dimensões e que assenta num processo transformativo sob várias perspectivas.

Com recurso à bibliografia de referência sobre a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, confirmámos que a internacionalização:

- a) É um fenómeno complexo que assume uma dimensão horizontal e vertical:

Internationalisation affects a very broad range of activities that are part of the core functions of a university (Coelen, 2008, p. 3);

Internationalisation is all-embracing and affects all aspects of a university's operations; it is not surprising that every branch of a typical university administration is involved in some way (Fielden, 2009, p. 11);

[...] it needs to be made clear that handling international relations or mobility is not the same as internationalising the whole higher education institution. Internationalisation needs to be taken into consideration at all organisational levels and functions of the institution (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 42).

- b) É alvo de múltiplas influências:

The development of an internationalisation strategy is subject to many influences both from outside as well as within the institution (Coelen, 2008, p. 4);

- c) Exige uma abordagem multidisciplinar:

...institutions are now actively seeking to integrate what may have been disparate international activities into an holistic approach to internationalisation, contained in a strategy for internationalisation, linked to institutional mission and planning (Middlehurst, 2008, pp. 6-7);

Internationalization must be entrenched in the culture, policy, planning and organizational process of the institution so that it can be both successful and sustainable (Qiang, 2003, pp. 257-258);

d) Constitui-se como um meio para alcançar outros fins:

*The **international strategy** should not be a strategy in its own right, but should **be a tool to achieve the broader objectives** (Rooijen, 2008, p. 10);*

e) Inspira-se no empreendedorismo:

*Any institution aware of the necessity **to be pro-active and entrepreneurial** in this period of rapidly changing environments should **develop and use the following management tools**: strategic plan, financial plan, a quality culture, core set of indicators, analytical accounting and communications (Weber, 2007, pp. 16-17).*

Assumindo as evidências aqui elencadas, designadamente que a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior:

- a) é um fenómeno complexo que assume uma dimensão horizontal e vertical;
- b) é alvo de múltiplas influências;
- c) exige uma abordagem multidisciplinar;
- d) constitui-se como um meio para alcançar outros fins;
- e) inspira-se no empreendedorismo;

Atendendo ao alerta de Middlehurst (2008, p. 2), segundo o qual a internacionalização das Instituições de Ensino Superior, está a deixar de ser uma verdade universal: todas as universidades são por natureza “internacionais”; para ser um conceito mais relativo: algumas universidades são mais internacionais que outras.

A questão que se coloca é a de saber como é que a internacionalização pode ser implementada e gerida no seio das Instituições de Ensino Superior?

No sentido de responder à segunda expectativa/questão de investigação, procuraremos nesta secção contribuir para o entendimento sobre as implicações, os pressupostos e as dimensões a considerar aquando da definição e implementação da estratégia para a internacionalização.

4.1 Definição de uma estratégia para a internacionalização

The activities of internationalisation that should be under consideration in developing an institutional strategy are wide ranging, since internationalisation affects a very broad range of activities that are part of the core functions of a university (Coelen, 2008, p. 3)

Tendo como ponto de partida uma clarificação conceptual sobre a utilização do conceito de estratégia no âmbito da presente dissertação, assumindo que todas as Instituições de Ensino Superior têm uma estratégia para a internacionalização (Fielden, 2009, p. 2) e que estão, de alguma forma, comprometidas com a internacionalização (Rooijen, 2008, p. 2), recorreremos nesta secção a uma breve revisão bibliográfica para identificar algumas das complexidades associadas ao processo de definição e implementação de uma estratégia para a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior.

4.1.1 Para um entendimento sobre o conceito de estratégia

O termo estratégia, para além de utilizado em múltiplos contextos – militar, empresarial, organizacional, diplomático, etc. - não beneficia de uma definição universalmente aceite, sendo utilizado, apreendido e implementado de forma diferente (Mintzberg, Quinn, & Goshal, 1995, p. 3). Segundo Mintzberg, a “estratégia é uma daquelas palavras que as pessoas definem de uma forma e usam de outra, sem se aperceberem da diferença” (Roberto, Carvalho, & Silva, 1997, p. 85).

De forma a evitar a dispersão e acautelar algum rigor na utilização dos termos, a presente investigação toma como referência os contributos de Quinn (1995) sobre a definição e o relacionamento consistente entre os conceitos de estratégia, objectivos, políticas, programas e decisões estratégicas. O autor sustenta que a **estratégia** é um todo consistente que se evidencia por intermédio de um padrão (*pattern*) ou plano (*plan*) e que integra os principais objectivos organizacionais (*goals*), políticas (*policies*) e acções (*actions*). Em nome da estratégia serão alocados os recursos e tomadas as atitudes que, em referência às competências e limitações organizacionais internas, permitirão uma abordagem inteligente e antecipada em relação às mudanças e desafios do ambiente externo. Este posicionamento é evidenciado em Quinn (1995, p. 5) quando refere:

Strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies and actions sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents (Quinn, 1995, p. 5).

A consistência da estratégia é, segundo Quinn, sustentada pelos contributos dos vários componentes do conceito:

Objectivos (*goals*) – Identificam o que deve ser alcançado e quando é que os resultados devem ser evidenciados. Exigem uma abordagem quantitativa e cronológica bem como uma aplicação ao nível dos vários componentes organizacionais: desde os objectivos estratégicos (associados ao topo) aos objectivos operacionais (de incidência departamental).

Políticas (*policies*) – Guias de referência que estabelecem os limites das acções. Tal como os objectivos, as políticas assumem uma dimensão hierárquica dentro da organização: das políticas estratégicas (de topo) que guiam, inspiram e viabilizam; às políticas operacionais que enquadram a acção.

Programas (*programmes*) – Dentro do enquadramento político definido, os programas identificam o modo como os objectivos serão alcançados: que acções e qual a sequência. Os programas garantem e enquadram a utilização dos recursos em função do alcance dos objectivos.

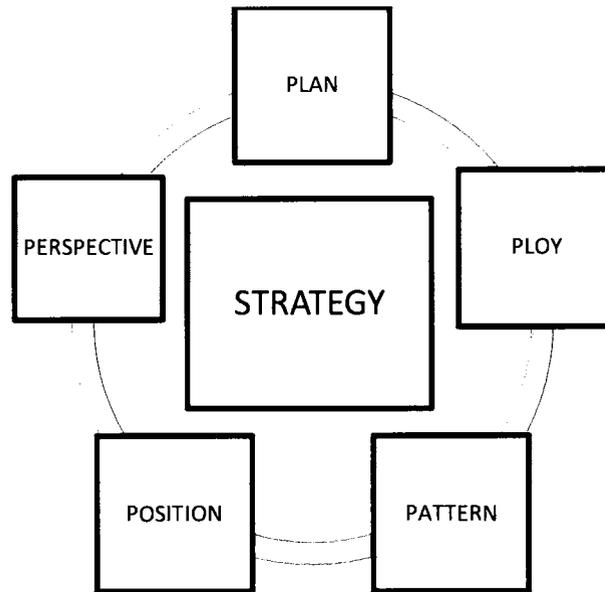
Decisões estratégicas (*strategic decisions*) – Determinam a orientação geral da organização e viabilizam as políticas e programas bem como as alterações que venham a ser assumidas em função dos contextos. As decisões estratégicas moldam o alcance dos objectivos, uma vez que implicam decisões sobre os limites: o que se deve ou não deve fazer.

A abordagem do conceito de estratégia é reforçada em Mintzberg (1995, p. 21), na medida em que o autor introduz a ideia de que a estratégia organizacional tende a ser mais uma consequência das aprendizagens individuais e colectivas do que o resultado de uma planificação deliberada com recurso a uma metodologia pré-definida. Para Mintzberg, a organização está em permanente processo de aprendizagem, acabando por assumir, de um modo mais ou menos evidente, determinada propensão e “personalidade” que condicionam as decisões e as actuações em cada momento. A linha de pensamento de Mintzberg leva-nos a concluir que “o processo de formulação de estratégias pressupõe uma íntima conexão entre o pensamento e a acção” bem como que “as estratégias não precisam de ser “deliberadas”, pois podem “emergir naturalmente” (Roberto, Carvalho, & Silva, 1997, p. 85).

O relacionamento entre a formulação da estratégia e a organização aprendente encontra fundamento no modelo dos cinco Ps (Five Ps) de Mintzberg. Este modelo assenta em cinco dimensões que se inter-relacionam e às quais o autor denomina de “Five P’s”: *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position* e *Perspective* (Figura n.º 1).

Os Ps de *Plan* e *Ploy*, referem-se a uma dimensão intencional ao nível da formulação da estratégia. O *Plan* pressupõe existência de um guião previamente concebido que orienta intencionalmente o desenrolar das acções. A dimensão *Ploy* tem implícita a ideia de “estratagema” premeditado e desenvolvido no sentido de levar a concorrência a adoptar determinados comportamentos ou posições.

Figura n.º 1 - Five Ps" da estratégia, segundo Mintzberg



Fonte: Adaptado de Roberto, Carvalho, & Silva (1997, p. 84).

Pattern, *Position* e *Perspective*, os três restantes Ps de Mintzberg, remetem-nos para uma dimensão comportamental e de aprendizagem inerente ao processo de formulação da estratégia. Por *Pattern* Mintzberg entende que a estratégia deriva do conjunto de acções resultantes do comportamento organizacional, individual ou colectivo, e de uma forma não intencional (Mintzberg, 1995, pp. 15-16). O P de *Pattern* poderá ser visto em oposição ao P de *Plan*: enquanto o *Plan* diz respeito à estratégia entendida como organização lógica e prévia de objectivos e acções; o *Pattern*, por seu lado, coloca-nos perante a ideia de que consciência sobre a estratégia surge *a posteriori*, isto é, pela aprendizagem a organização tende a actuar e a tomar decisões de forma não deliberada mas consistente e consciente.

A quarta dimensão, *Position*, diz respeito ao posicionamento da organização no contexto externo e ao alcance de uma posição concreta. *Perspective*, o último dos Ps, refere-se ao interior da organização, ou seja, ao seu lema, aos seus valores e ao modo como a cultura organizacional é percebida e vivida pelos elementos que integram a organização.

Em resumo, “a estratégia efectivamente realizada resulta da combinação de elementos da estratégia originariamente intencionada com elementos emergentes do pensamento estratégico de todos os membros da organização. Este processo de geração da estratégia não é necessariamente o mais racional, mas é sem dúvida o que melhor concilia a metodologia do planeamento com a criatividade e dinamismo do pensamento estratégico” (Freire, 1997, p. 43).

Tendo como referência os contributos a propósito do conceito de estratégia, no âmbito da presente dissertação assumimos que:

- a) Num contexto de internacionalização do Ensino Superior aplicam-se os pressupostos da estratégia deliberada de Mintzberg (a desenvolver na Secção 4.1.2 deste trabalho);
- b) A utilização do termo “estratégia para a internacionalização” inspira-se na definição introduzida por Knight (2004), segundo a qual a estratégia para a internacionalização vai para além da implementação isolada de actividades internacionais para se situar ao nível de uma abordagem integrada da internacionalização, sustentada na missão e na estrutura organizacional. De acordo com Knight:

The strategies term referred to both program and organizational initiatives at the institutional level. The notion of a more planned, integrated and strategic approach was implied in the use of the word strategies (Knight, 2004, p. 13).

Identificado o entendimento que esta investigação assume em relação ao conceito de estratégia, prosseguimos com a aplicação do conceito no contexto em que é utilizado no âmbito da presente dissertação: A estratégia ao serviço da internacionalização das Instituições de Ensino Superior, abordando os pressupostos e os objectivos associados.

4.1.2 Os pressupostos da estratégia para a internacionalização

De acordo com Rooijen (2008, p. 2) os pressupostos para a definição da estratégia para a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior são:

- i. Adequação, que o autor designa de: *a tailor made strategy*. No sentido de que a estratégia para a internacionalização deverá ter em conta a “individualidade” da Instituição, contemplando as suas naturais aspirações e ambições realistas, mas também as limitações e constrangimentos;
- ii. Meio para alcançar um fim. Nas palavras do autor: *a means to an end*: A estratégia para a internacionalização emerge como uma via para alcançar outros objectivos, não é um fim em si. Segundo este pressuposto a questão que se coloca é a de saber como é que a internacionalização poderá ajudar a instituição a alcançar as suas ambições estratégicas.

Em referência aos pressupostos identificados, concluímos que a estratégia é inseparável da estrutura, comportamento e cultura da organização a que respeita (Andrews, 1995, p. 56). Reforçando esta aproximação, Middlehurst (2008, p. 3) defende que a decisão sobre a definição e implementação de uma estratégia para a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior é condicionada por pressupostos como a adequação; o contexto regional ou nacional; a capacidade de assumir compromissos e prioridades; e a estrutura organizacional de suporte, de acordo com o desenvolvido na Tabela n.º 9.

Tabela n.º 9 - Pressupostos para a definição de uma estratégia para a internacionalização

Pressupostos	Desenvolvimento
Adequação (fit for purpose)	Cada IES tem as suas especificidades sendo o seu perfil influenciado por inúmeros factores. As opções ao nível da internacionalização e as aspirações em termos de posicionamento internacional terão de ter em conta o perfil da Instituição, adequar-se à sua trajectória e à missão institucional, às oportunidades, às limitações inerentes e às especificidades da própria Instituição.
Contexto regional ou nacional	O contexto regional e nacional em que as IES se integram é muito variável, influenciando as decisões e as opções da trajectória internacional, na medida em que as poderão restringir ou impulsionar.
Compromisso e prioridades	As escolhas estratégicas implicam compromissos internos e externos e poderão colidir com outros interesses e valores dentro da IES. Especialmente quando os recursos são limitados, há necessidade de definir prioridades e tomar a decisão de alocar os recursos necessários no sentido de cumprir os compromissos assumidos.
Organização, entrega e promoção	Para além de sustentar o caminho internacional a prosseguir, o alinhamento da estratégia internacional com o perfil e características da própria IES facilitará a organização da agenda, inspirará a reestruturação interna e a alocação de recursos e promoverá a IES junto dos seus parceiros, <i>stakeholders</i> e clientes.

Fonte: Adaptado de Middlehurst (2008, pp. 3-4)

Referindo-se à complexidade e turbulência que caracterizam o contexto das decisões de índole internacional no seio das Instituições de Ensino Superior, Coelen (2008, p. 5) sugere uma abordagem cuidadosa dos vários aspectos ou dimensões que poderão, num determinado momento, emergir como factores condicionadores da estratégia, pois, numa perspectiva cronológica, tendem a variar e relativizar-se.

A implementação de uma estratégia para a internacionalização envolve, na opinião de Coelen, alguma tensão e um ambiente exigente e competitivo. O sucesso depende do apoio e do nível de envolvimento da liderança organizacional, aquilo a que o autor identifica como: *strong support from the highest level in the institutional hierarchy* (Coelen, 2008, p. 5); mas também do modo como a estratégia compreende e beneficia das diferentes dinâmicas e criatividade que co-existem dentro da Instituição, nomeadamente ao nível das faculdades e departamentos:

A good internationalisation strategy will therefore allow for these differences, and where possible take advantage of this uneven playing field, such as implementing 'best practice' dissemination, or spending limited resources on those areas with the highest probability of success (Coelen, 2008, p. 5).

A propósito da estratégia para a internacionalização, Söderqvist & Parsons (2005, p. 13), na linha de pensamento de Coelen, introduzem o alerta: a definição e implementação da estratégia para a internacionalização é um “um processo frustrante, confuso e interactivo”, tal como explicam as autoras:

[...]strategy formation can be a frustrating, interactive and messy process, far removed from the idealised models often found in management textbooks. On the road to implementation, a plan will meet certain obstacles (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 13).

Tendo como referência a distinção entre estratégia deliberada e estratégia emergente de Mintzberg (1995), abordada na secção 4.1.1, Söderqvist & Parsons (2005, p. 15) referem a desadequação entre os pressupostos da estratégia deliberada e a formulação de uma estratégia para a internacionalização. A estratégia deliberada, na medida em que pressupõe a definição prévia da estratégia, por intermédio de um planeamento detalhado, e a subsequente implementação – *thinking and planning in advance of action* - enfrenta, na opinião das autoras, significativas limitações quando projectada para o interior das Instituições de Ensino Superior e assumida como referência para a definição e implementação da estratégia para a internacionalização. A formulação da estratégia, inspirada e em referência a uma metodologia deliberada, tende a perpetuar atitudes e a limitar a Instituição no acesso a novos desafios e oportunidades:

[...]its is very difficult to know what the future holds, plans may do little more than project the future forward incrementally, based on current experience. ...Rather than generating new courses of action, plans often serve to institutionalise existing behaviour (Söderqvist & Parsons, p. 15).

Em oposição à dimensão analítico-conceptual que caracteriza a estratégia deliberada, a estratégia emergente aproxima-se, segundo Söderqvist & Parsons, do permanente estímulo para a mudança que a internacionalização impõe às Instituições de Ensino Superior e aos imprevisíveis desafios e constrangimentos que enfrentam. Segundo esta corrente, a estratégia vai-se construindo – *strategy grew out of implementation* - através da formulação de um padrão (*pattern*) que resulta das acções e do permanente processo de aprendizagem e experimentação, tanto do ponto de vista individual como colectivo ou organizacional:

In institutions where academic autonomy is high, emergent strategies rather than deliberate strategies, are likely to be dominant form of strategy formation (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 16).

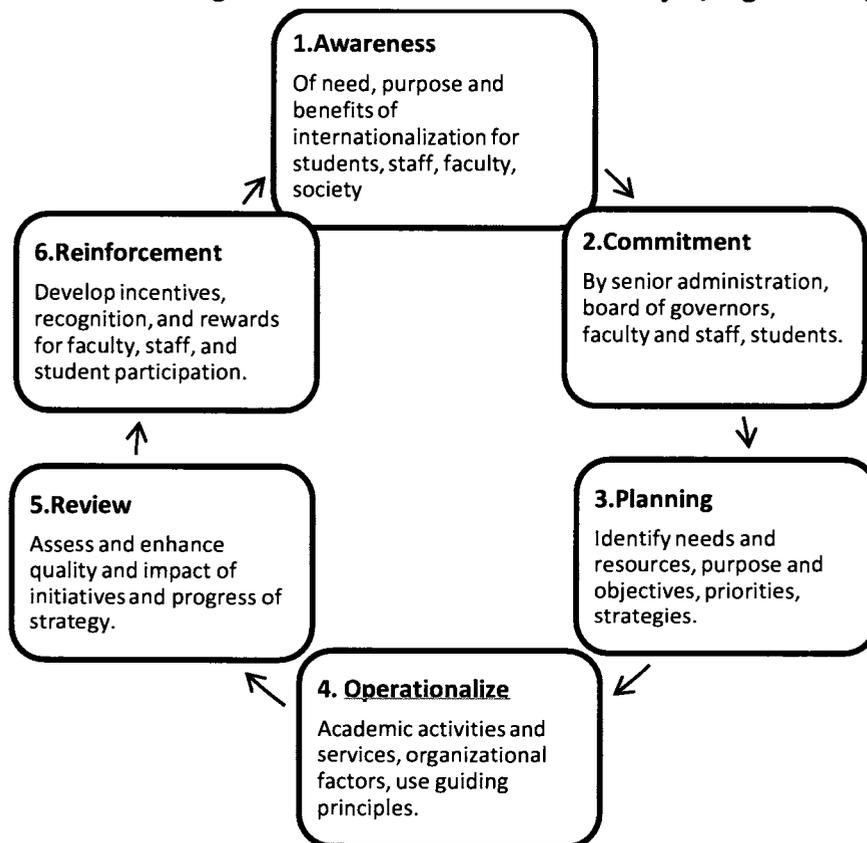
Sobre a complexidade da estratégia para a internacionalização, tanto do ponto de vista da definição como ao nível da implementação ou operacionalização, Qiang (2003) refere-se à “transferência” do que se assume, do ponto de vista teórico, como compromisso institucional para com a

internacionalização para uma abordagem integrada e operacional desse compromisso, pois de acordo com o autor:

[...]a question facing many institutions is how to translate what seems to be a strong commitment to internationalization into a comprehensive and practical strategy (Qiang, 2003, p. 260).

Segundo Qiang, o processo de internacionalização é cíclico e não linear, tal como conceptualizado no modelo de Knight: a internacionalização como um ciclo contínuo (Figura n.º 2).

Figura n.º 2 - Ciclo da internacionalização, segundo Knight



Fonte: Wit (2002, p. 135)

O modelo da internacionalização como um ciclo contínuo introduzido por Knight (Wit, 2002, p. 135), identifica os passos ou fases do processo de integração da dimensão internacional na cultura e na estrutura organizacional das Instituições de Ensino Superior. O modelo identifica seis fases¹⁵: *Awareness*, *Commitment*, *Planning*, *Operationalize*, *Review* e *Reinforcement*. Embora haja uma sequência, o modelo coloca em evidência a ciclicidade e a existência de interações permanentes entre as fases, pois, partilhando da interpretação de Qiang (2003, p. 260), verificamos que o reforço e a recompensa levam a renovada consciência e compromisso; uma renovada e ampla base de compromisso promovem o processo de planeamento. Em consequência, cria-se um ambiente de estímulo às alterações nos programas existentes ou nas políticas e ao desenvolvimento e

¹⁵ Traduzindo para português: Consciência, Compromisso, Planeamento, Operacionalização, Revisão e Reforço.

implementação de novas actividades e serviços. Com recurso ao sistema de acompanhamento e revisão, são avançadas propostas de melhoria da qualidade envolvendo incentivos, reconhecimento e recompensas.

Ainda sobre os pressupostos da definição da estratégia para a internacionalização, a problemática da eventual discrepância ao nível das estratégias institucionais é evidenciada por diversos autores. Fielden (2009), por exemplo, sublinha que a implementação com sucesso da estratégia para a internacionalização está directamente relacionada com o compromisso entre os objectivos da internacionalização e as restantes estratégias e áreas de intervenção institucionais – recursos humanos, investigação, cooperação, envolvimento com a comunidade, empregabilidade, divulgação e marketing, recrutamento de alunos, etc. – e deixa o alerta: *make sure all strategies fit with each other* (Fielden, 2009, p. 8).

Reforçando a abordagem de Fielden, Middlehurst (2008), argumenta que as Instituições de Ensino Superior estão a alterar o seu posicionamento: de compromisso institucional na dinamização de actividades internacionais para o desenvolvimento de uma estratégia para a internacionalização, quando sustenta:

[...] institutions are now actively seeking integrate what may have been disparate international activities into an holistic approach to internationalisation, contained in a strategy for internationalisation, linked to institutional mission and planning (Middlehurst, 2008, p. 7).

Interpretando a argumentação de Middlehurst e resumindo os contributos aqui avançados, para ser bem sucedida a estratégia para a internacionalização implica uma abordagem integrada, na medida em que as opções e objectivos estratégicos que venham a ser identificados terão de estar adequados às dimensões da realidade institucional em presença; ter correspondência em termos da estrutura operacional de suporte e integrar a missão e o planeamento institucional.

4.1.3 Objectivos a alcançar com a estratégia para a internacionalização

Independente dos estímulos de uma Instituição de Ensino Superior e do contexto em que a mesma se insere, Coelen (2008, p. 2) defende que, de um modo geral, os objectivos a alcançar com o desenvolvimento de uma estratégia para a internacionalização relacionam-se com a qualidade, por um lado, e com factores económicos por outro. Ao nível da qualidade as preocupações das Instituições tendem a centrar-se nos resultados do processo de aprendizagem, ou seja, as estratégias de internacionalização são vistas como ferramentas para o enriquecimento das competências e conhecimentos dos estudantes e da capacidade de os utilizarem com sucesso em contextos multiculturais, de acordo com o que sustenta Qiang (2003, p. 250) e Santiago et al. (2008, p. 264). Integram ainda o grupo dos objectivos qualitativos, os factores associados à valorização de actividades como o ensino, a investigação e a cooperação.

A abordagem sobre a internacionalização proposta por Söderqvist e Knight, a que nos referimos na Secção 3, associa a internacionalização do ensino superior à melhoria da qualidade da educação. Tanto o modelo de gestão holística proposto por Söderqvist ou a natureza processual da

internacionalização das Instituições de Ensino Superior de Knight, têm como objectivo a melhoria dos resultados das actividades e da sua qualidade. Todavia, o motivo económico para a implementação de estratégias de internacionalização, apesar de muitas vezes não ser evidente, não pode ser negligenciado. Ou porque o recrutamento de estudantes estrangeiros constitui uma importante fonte de financiamento para as Instituições de Ensino Superior, em especial no Reino Unido, EUA, Nova Zelândia e Austrália, como referem Fielden (2009, p. 2) e Santiago et al. (2008, p. 263 e 278), ou porque a internacionalização estimula a cooperação e possibilita o acesso a fundos internacionais essenciais para o desenvolvimento da investigação, que isoladamente seriam difíceis de alcançar. Em consequência, a abordagem cooperativa dá lugar a uma abordagem mais competitiva, na qual os motivos para a internacionalização assumem uma natureza mais económica, de acordo com Santiago et al:

[...]this cooperative approach has slowly given way to a more competitive approach to internationalisation and driving factors of a more economic nature, starting in Anglo-Saxon countries, but also increasingly so in Europe (Santiago et al. 2008, p. 263).

Justificando a centralidade das questões internacionais na missão e na estratégia das Instituições, Qiang (2003, p. 248) argumenta com duas ordens de factores:

- a) A primeira, deriva da missão e do papel do ensino superior e prende-se com a necessidade dos graduados possuírem as competências necessárias para assumirem o seu papel num mercado de trabalho e numa sociedade globalizada, o que não inclui apenas competências técnicas ou científicas, mas também o multilinguismo, a compreensão social e intercultural;
- b) A segunda, está associada à inevitabilidade do esforço colaborativo e de cooperação internacional ao nível da investigação, como condição para a especialização e o acesso a financiamentos.

Concluimos que, quer se trate do reforço da qualidade ou da capacidade financeira associadas às dimensões ensino/aprendizagem, investigação ou sociocultural, ou de ambos, o facto é que a internacionalização emerge, de acordo com as abordagens aqui identificadas, como um meio que facilita o acesso a determinado posicionamento futuro ou o alcance de objectivos concretos.

4.2 Posicionamento internacional

Strategy is what helps an institution to get to its goals. Policies and procedures give guidance and rules to action within the organizational framework: what to do with specific issues, e.g. the selection of an institutional partner or establishing or managing exchanges. (Rooijen, 2008, p. 7)

Independente do caminho ou opção que venha a ser tomado, o desenvolvimento de uma estratégia para a internacionalização, à semelhança das restantes dimensões e objectivos estratégicos, exige

debate e compromisso entre todas as estruturas e unidades funcionais da Instituição de Ensino Superior. No entanto, o compromisso institucional para com a internacionalização poderá ficar fragilizado se a Instituição não identificar claramente qual o caminho que está disposta a seguir, em função do qual irá alocar recursos e reorganizar-se.

A questão que se coloca é a de saber qual a situação em que a instituição se encontra em relação à internacionalização e onde pretende estar daqui a cinco anos?

A propósito do posicionamento em relação aos objectivos da estratégia para a internacionalização, Rooijen argumenta que embora a ideia de internacionalização seja pacífica e naturalmente aceite pelas Instituições de Ensino Superior, o facto é que a formulação efectiva de uma estratégia implica a identificação precisa dos índices actuais de internacionalização da instituição bem como qual o nível de satisfação relativamente a esses indicadores e as ambições concretas em termos de futuro. Ou seja, é preciso perceber qual a posição actual e identificar concretamente o posicionamento que a Instituição pretende alcançar no futuro, pois segundo o autor:

In order to formulate effective strategies and policies, one need to understand where an institution currently is and where it would or should wish to be. (Rooijen, 2008, p. 5).

Para responder à questão colocada, Middlehurst (2008, p. 10), socorre-se de ferramentas de gestão e, sugere às Instituições de Ensino Superior que identifiquem o posicionamento internacional com recurso às seguintes abordagens:

- a) Relacionamento entre recursos e oportunidades (Andrews, 1995, p. 58). Esta abordagem recorre do modelo de análise SWOT, por intermédio do qual a Instituição de Ensino Superior identifica o seu posicionamento actual, avalia os constrangimentos e pontos fortes, ameaças e oportunidades e reorganiza-se para alterar o seu posicionamento em 5, 10 ou 20 anos;
- b) *Benchmarking* estratégico, o qual pressupõe a identificação de termos de referência e a comparação com padrões quantitativos de performance (Freire, 1997, p. 152). A abordagem por *benchmarking* possibilita a determinação do desempenho actual mas também a progressão e os objectivos de desenvolvimento para o futuro por intermédio da comparação com quadros referenciais pré-identificados, os quais incidem normalmente no desempenho passado, nas normas ou tendências do sector e nos dados da concorrência;
- c) Identificação de objectivos e alocação de recursos. A Instituição, em referência ao desenvolvimento de cenários futuros¹⁶, identifica o posicionamento que aspira assumir, ou seja, em que situação pretende estar em relação a determinados indicadores e/ou actividades num período temporal. Em função dos cenários e do posicionamento, a Instituição procede aos ajustamentos que considerar necessários para minorar o *gap* entre o futuro e a situação actual de partida.

¹⁶A este propósito ver *Four Scenarios for Higher Education Systems*, no âmbito do projecto *University Futures - Centre for Educational Research and Innovation* (CERI/OCDE), em http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_35845581_31245522_1_1_1_1,00.html

Referindo-se a metodologia de gestão utilizada, Middlehurst (2008, p. 10) acrescenta que as considerações sobre o posicionamento institucional deverão ser complementadas com análises ao sector e aos diferentes actores, nacionais e internacionais, tanto ao nível do ensino superior como de outros sectores. Estas análises permitirão a identificação de referenciais (*benchmarking data*), favorecerão a identificação de oportunidades de cooperação e desenvolvimento bem como dos riscos e desafios associados o sector do Ensino Superior e ao seu relacionamento com outros sectores.

Tabela n.º 10 - Factores que influenciam o posicionamento institucional

- Posição em relação a outras Instituições de Ensino Superior, por exemplo, em termos de rankings, de perfil académico, de níveis e âmbitos da investigação, de portfolio, de desempenho ou actividades noutros espaços geográficos (*overseas markets*), etc.;
- Localização geográfica;
- Vantagens e oportunidades proporcionadas pela Europa, incluindo a dimensão interna e externa da Área Europeia do Ensino Superior, a Área Europeia da Investigação, o Processo de Bolonha, a mobilidade de estudantes, graus conjuntos e ECTS;
- Missão;
- Aspirações – académicas, de desenvolvimento financeiro, sociais e éticas;
- Estrutura organizacional adequada ao desenvolvimento e expansão da actividade internacional e a promoção de uma estratégia para a internacionalização;
- Capacidades e competências, em termos de conhecimentos, motivações e incentivos do corpo docente e técnico - administrativo de suporte;
- Capacidade de gestão e liderança, incluindo dimensões como: tempo, conhecimentos e motivações, sistemas de gestão de informação, nível de autonomia e mecanismos de gestão adequados;
- Nível de recursos financeiros e capacidade de os utilizar em apoio à estratégia de internacionalização;
- Políticas nacionais, especialmente em relação à imigração, às oportunidades de emprego e acreditação, à experiência de trabalho, à atribuição de bolsas de estudo e apoio para estudantes e *staff* internacionais, aos Códigos de Conduta nacionais e internacionais.

Fonte: Adaptado de Middlehurst (2008, p. 12)

A propósito do desenvolvimento e debate sobre as opções estratégicas a assumir ao nível da internacionalização, Middlehurst (2008, p. 12) sugere ainda a identificação do posicionamento da Instituição em relação a um conjunto de factores, nomeadamente: em relação a outras Instituições de Ensino Superior; à localização geográfica; às vantagens e oportunidades proporcionadas pela Europa; à missão institucional; às aspirações institucionais; à estrutura organizativa de apoio; às competências e motivações dos recursos humanos; à capacidade de gestão e liderança institucional; aos recursos financeiros; e às políticas e legislação nacionais que influenciam a definição ou implementação da estratégia. Os factores que mais directamente poderão influenciar a definição da estratégia e, em consequência, facilitar ou condicionar um determinado posicionamento são desenvolvidos na Tabela n.º 10.

Concluimos, então, que subjacente à definição da estratégia está a identificação do posicionamento que a Instituição pretende alcançar em termos da internacionalização. A questão que se coloca é: em referência a um conjunto de indicadores ou referenciais, qual a posição que a Instituição prevê assumir num determinado período de tempo? A utilização de ferramentas de gestão, como sejam a

matriz de análise SWOT ou o *benchmarking* estratégico, poderão auxiliar as Instituições de Ensino Superior na definição desse posicionamento. No entanto, há que ter em conta o contexto externo à Instituição e os condicionantes ou características internas.

4.3 Planeamento e alocação de recursos

The implementation of a plan is the real purpose of strategic planning.
(Rooijen, 2008, p. 16)

4.3.1 Elaboração e implementação do plano estratégico

Se considerarmos o plano estratégico como um instrumento que, com recurso a ferramentas de gestão, pretende sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjectividade e a intuição da escolha da melhor alternativa (Freire, 1997, p. 30), concluímos que a elaboração de um plano estratégico para a internacionalização constitui-se como uma importante ferramenta de trabalho e orientação para os diferentes departamentos e estruturas da Instituição de Ensino Superior. O plano, na medida em que proporciona uma perspectiva integrada, dinâmica e operacional da estratégia, permite, com base nos constrangimentos, oportunidades e visão institucional, identificar o posicionamento institucional, estabelecer as prioridades, e especificar o contributo esperado das estruturas organizacionais que, no âmbito das suas atribuições e linhas de actuação, irão operacionalizar a estratégia. Só o plano estratégico para a internacionalização poderá motivar o debate interno e o envolvimento das estruturas que operacionalizarão as linhas estratégicas identificadas, favorecendo aquilo a que Rooijen (2008, p. 15) designa de “*corporate-buy-in*”, tal como explica o autor quando defende:

Effective strategic planning is a dynamic and in itself quite complex process, whereby the process itself is probably just as important as the actual text of the plan. It is through this process that internal dialogues, staff engagement and commitment to implementation are established, or, in business speak, ‘corporatebuy-in’ (Rooijen, 2008, p. 15).

Tendo como referência os contributos do *ACE Handbook*, editado pela *American Council of Education*¹⁷, Middlehurst (2008, p. 15) sugere os seguintes pressupostos para a elaboração do plano para a internacionalização:

¹⁷ O planeamento internacional é um tema em desenvolvimento pelo American Council of Education (ACE). A este respeito veja-se: Olson, C., Green, M. & Hill, B. (2006). *A Handbook for Advancing Comprehensive Internationalisation: What Institutions Can Do and What Students Should Learn*. Washighton, D.C.: American Council of Education.

- a) A criação de uma equipa com responsabilidades para rever a orientação e ambição institucional para com a internacionalização, que beneficie da autonomia necessária para solicitar o envolvimento de colaboradores e departamentos;
- b) Ser realista e integrar-se no contexto interno e externo à Instituição. Embora a visão possa assumir um carácter “aspiracional”, o plano tem de estar suportado na realidade concreta, nas palavras de Middlehurst: *a vision for internationalisation may be aspirational, but the plan needs to be grounded in reality* (Middlehurst, 2008, p. 15);
- c) A identificação das prioridades e garantir o necessário envolvimento (*commitment*) e alocação de recursos como condição para assegurar a exequibilidade das acções.

Segundo o *ACE Handbook* (Olson, Green, & Hill, 2006, pp. 66-72), o plano deverá, entre outras coisas, identificar:

- i. A visão institucional sobre a internacionalização e o contributo da internacionalização para o alcance dos objectivos institucionais;
- ii. Os objectivos estratégicos e os indicadores de referência (*benchmarks*);
- iii. As acções e iniciativas a implementar;
- iv. Os indicadores de desempenho (*outcomes*) e evidências de sucesso;
- v. A partilha de responsabilidades e identificação de papéis e contributos: individuais, por departamento ou área de intervenção;
- vi. A calendarização e previsão de custos e fontes de financiamento.

Referindo-se à relação entre a definição e implementação da estratégia, Andrews (1995, p. 57) sustenta que uma implementação efectiva pode tornar uma estratégia aparentemente “pouco convincente” num verdadeiro instrumento de sucesso, remetendo-nos para a necessidade de acautelar o processo de implementação e garantir os recursos e as actividades operacionais de suporte, segundo o autor:

Since effective implementation can make a sound strategic decision ineffective or a debatable choice successful, it is as important to examine the process of implementation is comprised of a series of subactivities [...] (Andrews, 1995, p. 57).

Na mesma linha de pensamento, Rooije (2008, p. 13) argumenta que a dimensão mais importante da estratégia para a internacionalização é o processo de formulação das políticas de suporte e a operacionalização das opções. Para o autor, um plano bem formulado é inútil se não eficientemente implementado; em contrapartida, um plano “frágil” pode ser reforçado com uma implementação inteligente. Ou seja, tendo como referência a interdependência entre estratégia, planeamento e implementação, Rooije condiciona o sucesso da implementação da estratégia para a internacionalização ao processo de formulação e definição de um plano estratégico que garanta:

- a) Adequação entre a visão institucional, por um lado, e a estratégia para a internacionalização e as restantes estratégias institucionais por outro:

...this requires a planning process that allows for a dialogue between the overall strategy, international strategy and off course other university strategies (Rooijen, 2008, p. 10) .

- b) Articulação entre a estratégia institucional e as estratégias operacionais das unidades e serviços que compõem a Instituição:

It is clear that the effectiveness depends heavily on the willingness and ability for these sub-units to align their own strategies ...similar vertical dialogue in the strategic planning process whereby faculties ... can influence the central strategies (Rooijen, 2008, p. 10).

- c) Comunicação e inter-acção com os “actores chave”:

Communication, especially proper communications in the form of seeking feedback and engaging in dialogue, is probably the most important part of the production process of the written international strategy (Rooijen, 2008, p. 13).

- d) Focalização na implementação:

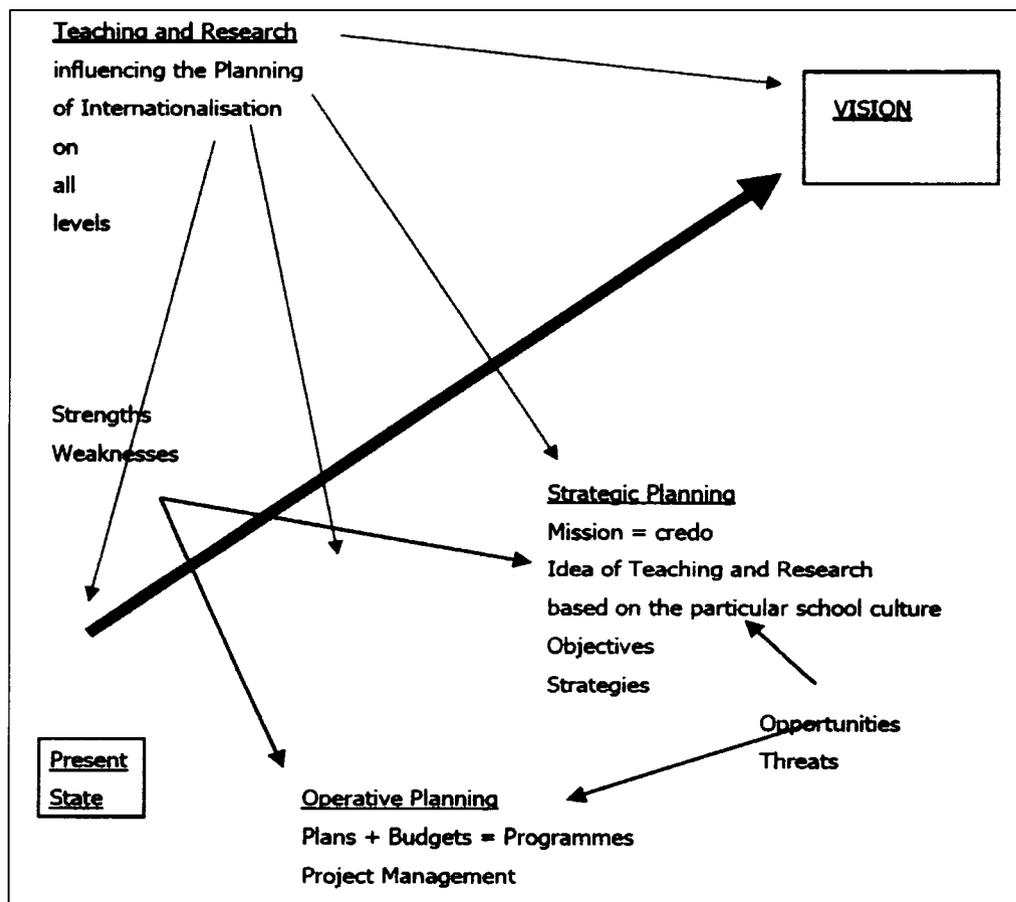
The plan is not a goal in itself, but that implementation of the plan is...So implementation always needs to be the main focus of the plan writing (Rooijen, 2008, p. 13).

- e) Adesão e entusiasmo institucional

The international strategy plan will need support from ‘top’ and ‘bottom’...no rapid progress can be made unless the institution’s head and legs look and walk in the same direction.[...]getting buy-in from relevant central units/directors, for instance the university secretary or registrar and/or director of finance, will be a great help when it comes to implementation. (Rooijen, 2008, p. 14).

O pressuposto de que a implementação do plano constitui um factor condicionador do sucesso da estratégia para a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior é reforçado em Söderqvist & Parsons quando distinguem entre as abordagens no âmbito do planeamento estratégico e do planeamento operacional (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 44). Enquanto que o primeiro integra a missão institucional e identifica as estratégias pedagógicas e de investigação que irão ser desenvolvidas no sentido de alcançar o posicionamento pré-identificado (visão), o planeamento operacional assenta na gestão de pequenos projectos e inclui os objectivos específicos, as estratégias e as actividades a implementar para os alcançar, bem como a calendarização e os recursos financeiros necessários (orçamento). O processo de planeamento aqui descrito é representado na Figura n.º 3.

Figura n.º 3 - Planeamento estratégico e planeamento operacional



Fonte: Söderqvist & Parsons (2005, p. 44)

Não obstante a sua importância, a implementação do plano estratégico está sujeita a enfrentar, na opinião de Rooijen (2008, p. 16) obstáculos diversos, tanto externos como, e principalmente, internos, como sejam: o cepticismo e interesses instalados; a rigidez das estruturas e procedimentos; e a falta de recursos humanos e financeiros. A este propósito Freire (1997) chama a atenção para a revisão periódica do plano, no sentido de verificar se continua a reflectir o pensamento estratégico da organização, e, caso se justifique, proceder ao seu reajustamento, pois o objectivo não é cumprir o plano original, mas alcançar sucesso (Freire, 1997, p. 35).

Na mesma linha de pensamento, de forma a acautelar ou contornar os obstáculos e assegurar a eficiência do plano, Söderqvist & Parsons colocam a tónica na relação: plano / estrutura organizacional de suporte:

[...] in order to be efficient and effective, all the aspects mentioned above - regards to the planning – should be carefully reviewed on a regular basis in order to verify that the organisational structure enhances the ability of the institution to fulfill its desires with regard to its vision, mission and strategy (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 44).

Em sequência, Söderqvist & Parsons (2005, pp. 42-43) propõem um modelo de gestão holística baseado numa abordagem coordenada e integrada ao fenómeno da internacionalização e assente no princípio de que a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior estimula a coesão interna, justificando o compromisso e a reestruturação organizacional. Söderqvist & Parsons (2005, p. 42) argumentam que internacionalizar a instituição não é o mesmo que desenvolver relações internacionais ou mobilidade, pois a internacionalização tem de ser considerada por todos os níveis organizacionais e áreas funcionais no âmbito da Instituição de Ensino Superior.

O modelo de gestão holística aqui referenciado introduz os seguintes pressupostos para a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior:

- a) O envolvimento directo dos níveis de gestão de topo e intermédio:

[...]It is the task of top management to create the framework for strategy development and implementation, and this framework requires continuous development [...] strategic management cannot be left in the hands of the top management alone: middle managers also need to be active. They need to have authority, not just titles or responsibilities (Söderqvist & Parsons, 2005, pp. 42-43).

- b) Uma liderança inovadora e visionária, que beneficie do apoio institucional (centralização) e estimule a participação activa dos departamentos e serviços (descentralização):

[...] A top - down strategy cannot function in higher education institutions. Without active participation of the independent units no initiative can have success ... Expertise in the organization sets high demands for management: innovative and visionary leadership is needed. In an expert organization, authority needs to be earned every day (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 43).

- c) Conhecimentos na área da gestão, com destaque para a utilização de ferramentas de gestão:

All the actors [...] need to learn more, in order to be efficient and professional visionary or participatory managers. Much further education and training in managerial skills is needed....Existing tools, such as project management or some tools of change management, cannot be used if the relevant staff are not familiar with them. Visions cannot be realized without knowing the meaning of vision management, strategy management, and operational management (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 43).

Face ao exposto, consideramos que se a estratégia clarifica a visão institucional e torna evidente o posicionamento e a relação que a Instituição de Ensino Superior pretende assumir face aos *stakeholders* internos e externos; o plano tende a assumir uma vocação mais operacional e constitui-se como o instrumento mobilizador, em referência ao qual as actividades vão sendo implementadas.

4.3.2 Recursos financeiros

Embora muitas Instituições de Ensino Superior possam ter dificuldade em quantificar os recursos financeiros necessários para implementar com sucesso a estratégia para a internacionalização, é evidente que a orçamentação realista e a identificação de fontes de financiamento, são uma condição para a implementação da estratégia. De acordo com Coelen (2008, p. 9) há que esclarecer, desde logo, que a internacionalização não se pode desenvolver e implementar sem os recursos suficientes. A Instituição deverá considerar que a internacionalização exige o investimento de recursos financeiros podendo até exigir a deslocação de recursos atribuídos a outras áreas de intervenção dentro da instituição.

Tabela n.º 11 - Checklist para a alocação de recursos financeiros

<ul style="list-style-type: none">• Existe um orçamento central disponível para a internacionalização, ou os orçamentos são identificados a nível da faculdade, departamental ou outros níveis?
<ul style="list-style-type: none">• Quais são os custos de um gabinete internacional, e que recursos adicionais poderão ser necessários para apoiar uma ampliação das actividades?
<ul style="list-style-type: none">• São centrais ou departamentais os fundos existentes para estimular a vinda de académicos ou investigadores estrangeiros?
<ul style="list-style-type: none">• Existem recursos financeiros a nível central para suportar cargos relacionados com o desenvolvimento da internacionalização nas faculdades?
<ul style="list-style-type: none">• Existem fundos disponíveis para apoiar a mobilidade de pessoas: estudantes, professores e <i>staff</i>?
<ul style="list-style-type: none">• A que fontes de financiamento externas a instituição poderá aceder para financiar bolsas de estudo ou outras actividades?
<ul style="list-style-type: none">• Ao considerar objectivos e acções específicas, estas acções podem ser classificadas como "financiamento neutro", ou "necessidades de financiamento adicional" ou "requer uma análise mais aprofundada para identificar as necessidades de financiamento e oportunidades"?
<ul style="list-style-type: none">• A instituição tem ou precisa de um fundo de investimento estratégico para a internacionalização?
<ul style="list-style-type: none">• Podem as actuais parcerias e projectos ser desenvolvidos por forma a abranger novos projectos e actividades internacionais?
<ul style="list-style-type: none">• Quais são os custos e as dimensões a considerar para o desenvolvimento de acções no exterior?
<ul style="list-style-type: none">• Os corpos docente e técnico-administrativo de apoio tem conhecimentos financeiros suficientes para empreender as actividades?

Fonte: Adaptado de Middlehurst (2008, p. 19)

Ao nível da estrutura de custos terão necessariamente de ser previstos, entre outras actividades que venham a ser consideradas, o financiamento da mobilidade de alunos, docentes e *administrative staff* (bolsas), os custos associados ao processo de internacionalização dos currículos, à oferta de cursos de língua estrangeira, às traduções, ao acolhimento e recepção de estudantes e visitantes estrangeiros, etc. (Coelen, 2008, p. 10).

A propósito da alocação de recursos à estratégia para a internacionalização, Middlehurst contribui identificando uma *checklist* cujo objectivo é auxiliar as Instituições de Ensino Superior a reflectir sobre a dimensão financeira da internacionalização. A *checklist* é apresentada na Tabela n.º 11 sob a forma de questões às Instituições.

Face ao exposto concluímos que, no contexto da definição e implementação da estratégia para a internacionalização, a alocação de recursos financeiros, em especial a previsão dos custos associados à operacionalização das actividades, terá de ser tida em conta. Se, por um lado, a estratégia garante e integra a internacionalização na missão institucional, identifica o posicionamento e o respectivo plano operacional, gerador da necessária energia agregadora e motivadora à operacionalização das acções; os recursos financeiros, por seu lado, emergem como indicadores do nível de priorização da estratégia internacional no conjunto das estratégias institucionais. A importância da estratégia para a internacionalização, tanto em termos de capacidade mobilizadora das acções internas como de contributo para a missão institucional, é tanto maior quanto mais claro e rigoroso for o orçamento de suporte à operacionalização das acções. Naturalmente que, tal como sugere Coelen, uma estratégia ambiciosa só terá credibilidade se sustentada em recursos financeiros compatíveis com o nível de ambição.

4.4 Dimensões da estratégia para a internacionalização

Nas secções anteriores procurámos clarificar que o desenvolvimento de uma estratégia para a internacionalização está sujeito à influência de inúmeros factores: para além dos racionais e dos objectivos a alcançar, há que ter em conta os estímulos ou constrangimentos da envolvente externa (legais, políticos, socioculturais, financeiros, etc.) e as características internas (perfil e vocação) da própria Instituição de Ensino Superior.

Nas secções seguintes vamos abordar as dimensões da estratégia para a internacionalização que, no contexto desta investigação, considerámos mais relevantes. Procuraremos demonstrar que existem condicionantes que inevitavelmente influenciarão o sucesso da estratégia para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior, nomeadamente o facto da estrutura organizativa de suporte estar ou não adequada à implementação de políticas e acções que garantam a exequibilidade da vertente internacional da missão; o envolvimento e compromisso da liderança; a comunicação e partilha de objectivos e a avaliação do processo de implementação da estratégia para a internacionalização no interior da instituição.

4.4.1 Estrutura organizativa

Apesar de se reconhecer a importância da internacionalização, a questão da sua implementação no seio das instituições permanece em aberto. A gestão da internacionalização, a assunção de um compromisso institucional e a partilha de responsabilidades carecem de desenvolvimento. Várias questões se colocam a este nível, nomeadamente: Como deverá a instituição organizar-se? Qual o nível de envolvimento dos vários serviços e departamentos da instituição? e Qual será o seu contributo para a internacionalização?

A análise da literatura sobre esta temática permite-nos concluir que não existe um modelo organizacional de referência, pois muitas são as variáveis¹⁸ que condicionam a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior nomeadamente o contexto socioeconómico em que a instituição se insere, a cultura institucional, a legislação nacional, etc. No entanto, e tendo como referência os contributos identificados na secção anterior a propósito da definição e implementação da estratégia para a internacionalização, parece existir consenso relativamente ao facto de que a internacionalização das Instituições implica uma reorganização institucional que favoreça e facilite a implementação, com sucesso, das políticas e acções. O funcionamento, orientação e a vontade institucional constituem-se como factores inibidores ou facilitadores das estratégias utilizadas para desenvolver a internacionalização (Bartell, 2003, p. 43).

A adaptação da organização é um factor estrutural no sucesso da internacionalização. O nível de compromisso que está aqui implícito envolve todos os níveis da organização (Beelens, 2007, p. 55) e é influenciado por um conjunto de factores que derivam das prioridades da política institucional, identificadas ao nível da missão e da estratégia para a internacionalização, bem como de questões de ordem prática e logística, elencadas no plano operacional.

Os pressupostos do compromisso institucional para com a internacionalização a que nos referimos, assumem uma dimensão vertical no âmbito da Instituição na medida em que implicam todas as estruturas e unidades de intervenção, como sejam a estrutura de topo da instituição, as faculdades ou escolas, os departamentos, os serviços e facilidades, os *curricula*, as associações estudantis e os sistemas de monitorização e controlo de qualidade. Os pressupostos para o compromisso institucional são apresentados sob a forma de questões que poderão ser colocadas aos diferentes níveis de intervenção da instituição de acordo com a Tabela n.º 12.

Se por um lado, de acordo com Pellert (2007, p. 2), o Processo de Bolonha, e a internacionalização no seu todo, devem ser entendidos pelas instituições como um estímulo para um processo de mudança consciente e uma oportunidade para desenvolvimento organizacional; por outro lado, no sentido do compromisso da instituição para com a internacionalização, Weber (2007, p. 14) argumenta que as estruturas tradicionais das universidades são um sério obstáculo ao seu desenvolvimento.

¹⁸ A propósito ver a secção “Internacionalização do Ensino Superior” deste trabalho.

Tabela n.º 12- Pressupostos do compromisso institucional para com a internacionalização

Níveis de intervenção	Questões
Instituição	<p>- A missão da instituição assume um compromisso com a internacionalização? A que níveis e que objectivos?</p> <p>- Se sim, que meios coloca a instituição à disposição dos estudantes, docentes para: operacionalizarem as opções estratégicas e adquirirem competências internacionais?</p>
Faculdades /Escolas:	<p>- Estão as Faculdades/Escolas envolvidas na promoção de contextos internacionais de ensino /aprendizagem: mobilidade, “internacionalização em casa”, programas conjuntos, cursos internacionais de curta duração em língua estrangeira, e-learning, projectos de investigação em parceria?</p> <p>- A política de gestão do corpo docente refere explicitamente as competências internacionais como um factor diferenciador e condicionador de progressão na carreira?</p>
Departamentos	<p>- Os departamentos desenvolvem uma política que promove a internacionalização? No planeamento das suas actividades, estão previstas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de referências bibliográficas em língua estrangeira? • Produção de documentos e informação para alunos, investigadores e eventuais parceiros estrangeiros? • Envolvimento em projectos de investigação? • Participação em programas intensivos ou outros programas internacionais de curta duração? • Assunção de objectivos na qualidade e na quantidade da mobilidade (alunos e docentes)? • Formação de docentes para aquisição de competências internacionais e multiculturais? • Organização de actividades que envolvam alunos e docentes estrangeiros e que tenham como objectivo promover a internacionalização em casa? • Desenvolvimento de outras actividades que promovam a internacionalização? <p>- Em caso afirmativo, esta política decorre da política institucional para a internacionalização? A que níveis implementa a missão institucional?</p>
Serviços / Facilidades	<p>- Está o <i>Campus</i> organizado para receber com sucesso alunos, docentes e investigadores estrangeiros durante todo o ano (serviços de biblioteca - pesquisa e documentação - sinalética, refeitório, serviços de alojamento, serviços de aconselhamento e orientação, espaços de estudo e trabalho, organização de actividades que promovam a integração)?</p> <p>- A instituição divulga, prepara e orienta os estudantes para períodos de mobilidade ou programas internacionais?</p> <p>- Que serviços e facilidades a instituição coloca à disposição para o desenvolvimento de competências internacionais ao nível dos alunos, docentes e <i>staff</i> em geral? Está previsto o envolvimento em acções/iniciativas que promovam a aquisição destas competências?</p> <p>- Estão os serviços, nos vários níveis de decisão e intervenção, implicados na implementação da estratégia para a internacionalização? O âmbito dos seus</p>

	<p>contributos ou intervenções está previsto nas respectivas estratégias e planos operacionais?</p> <p>- Existe sistema de controlo de qualidade implementado?</p>
Currículos	<p>- Os currículos dos cursos estão organizados para que os alunos adquiram competências internacionais?</p> <p>- Os perfis de competências dos cursos fazem referência ao mercado laboral internacional?</p> <p>- A avaliação dos alunos contempla aquisição de competências internacionais?</p> <p>- Todos os planos curriculares atribuem à aprendizagem/desenvolvimento de línguas estrangeiras um carácter obrigatório?</p> <p>- Podem os alunos locais frequentar módulos ou unidades curriculares em língua estrangeira (<i>international classroom</i>)? Optativo ou obrigatório?</p>
Actividade Estudantil	<p>- Os estudantes locais estão conscientes da importância de possuírem competências internacionais e multiculturais? Os estudantes são estimulados nesse sentido?</p> <p>- Os estudantes locais têm a oportunidade de ser “orientadores” (<i>buddy mentors</i>) de estudantes internacionais?</p> <p>- Os estudantes locais promovem eventos e actividades que favoreçam o contacto com alunos estrangeiros?</p>
Garantia de Qualidade	<p>- As actividades de internacionalização estão integradas no sistema global de aferição da qualidade ao nível dos departamentos?</p> <p>- Os alunos, docentes e <i>staff</i> preenchem questionários sobre a qualidade dos serviços? Há referência explícita à orientação internacional do currículo? Há lugar a opinião sobre a participação dos alunos e docentes em actividades que promovam a internacionalização (mobilidade, cursos em línguas estrangeira, projectos internacionais, etc.).</p>

Fonte: Adaptado de Beelens (2007, pp. 55-56).

A interpretação conjunta dos contributos de Pellert e Weber, permite-nos concluir que passar de uma posição de compromisso institucional para com a internacionalização para a efectiva implementação e desenvolvimento de uma estratégia para a internacionalização, implica profundas alterações na estrutura organizacional e envolve significativos desafios operacionais. Na perspectiva de Middlehurst (2008, p. 7), os desafios organizacionais relacionam-se: por um lado, com a necessidade de abordar as funções de forma integrada ou horizontal, favorecendo as sinergias e possibilitando valor acrescentado; e por outro, com a adopção de uma atitude pró-activa e recurso a um abordagem vertical perante as oportunidades associadas à internacionalização. Os desafios organizacionais a que nos referimos a propósito do compromisso institucional para com a internacionalização, são desenvolvidos por Middlehurst quando refere:

- i. A abordagem horizontal da internacionalização dentro da organização:

*The need to bring functions together, **horizontally**, across different disciplines and service areas of the institution, so that they complement each other and add value in*

ways that make the whole greater than the sum of the parts.... (Middlehurst, 2008, p. 7);

- ii. A abordagem vertical e a pró - actividade organizacional:

*The need to operate more formally and strategically as an institution, adopting a proactive rather than responsive stance of international engagement, collaboration and opportunities. This implies a need to align international activities and international engagement, **vertically**, from the level of individual academics, through departments, schools and faculties, to the corporate level* (Middlehurst, 2008, p. 7).

A propósito da estrutura organizativa de suporte à internacionalização, concluímos, de acordo com Qiang (2003, p. 257), que o processo de internacionalização não se compadece com focalizações segmentadas, pois a internacionalização só assumirá um papel central na missão institucional quando as actividades são sujeitas a uma abordagem integrada por parte do todo institucional. Garantir que a estratégia envolve todas as estruturas, serviços e departamentos da instituição, numa perspectiva horizontal e vertical, parece ser uma condição para a sustentabilidade da estratégia para a internacionalização.

4.4.2 Liderança

[...]all require that the leader should have excellent leadership and management attitudes, whatever his or her academic discipline and in addition to his or her academic qualities.
(Weber, 2007, p. 15)

Ainda como contributo para a reflexão sobre a estrutura organizacional de suporte à internacionalização, autores como Coelen (2008, p. 5), Middlehurst (2008, p. 16), Söderqvist & Parsons (2005, p. 40) e Fielden (2009, p. 9), referem a relação entre: por um lado, o compromisso e a sustentabilidade da estratégia; e por outro, a atitude da liderança institucional para com a internacionalização. O papel da liderança, de topo e intermédia, constitui-se, na opinião dos autores referenciados, como um factor condicionador do sucesso da estratégia para a internacionalização.

Referindo-se ao desempenho do líder, Saat (2007, p. 4) sublinha que o primeiro papel do líder é ser capaz de, hábil e subtilmente, promover uma estrutura organizacional favorecedora da internacionalização. Para o autor, a maior responsabilidade do líder é garantir que o móbil da internacionalização se constitui na referência para a mudança organizacional, aquilo a que Saat chama de *“making case for paradigm change”* (2007, p. 4).

A implementação com sucesso da estratégia de internacionalização está condicionada, segundo Saat (2007, pp. 4-5) ao dinamismo da liderança no que respeita: à capacidade de focalização na temática da internacionalização e na comunicação efectiva desse objectivo estratégico; à capacidade de estimular e garantir o reconhecimento internacional da instituição; à mobilização dos serviços e

departamentos para o alcance dos objectivos da internacionalização e ainda à capacidade de partilhar a ambição pela internacionalização no contexto da instituição.

Para além do papel da liderança, Weber introduz a problemática do perfil do líder (2007, p. 15). A qualidade, criatividade e complexidade associadas à gestão de uma Instituição de Ensino Superior, especialmente no que concerne à gestão de recursos humanos, condicionam o perfil do líder a alguém que beneficie de grande reputação científica, enquanto professor ou investigador, e que está familiarizado com a necessidade da inovação, criatividade e responsabilidades no ensino. No entanto, o autor acrescenta que se as qualidades científicas eram suficientes há 50 anos atrás, a complexidade que caracteriza as Instituições de Ensino Superior e o âmbito das decisões estratégicas associadas, contribuem para que na actualidade o perfil do líder esteja mais relacionado com características intrínsecas à personalidade e à capacidade de gestão, pois segundo o autor:

The complexity of the strategic decisions that have to be taken, the challenge of convincing the whole institution to join forces towards a specific aim as agreed by the majority, the complexity of legal regulations, and the sophistication of management tools all require that the leader should have excellent leadership and management attitudes, whatever his or her academic discipline and in addition to his or her academic qualities (Weber, 2007, p. 15).

Ao abordarmos a questão da liderança procurámos evidenciar o papel condicionador que esta poderá assumir ao nível da implementação da estratégia para a internacionalização. De facto, os contributos apresentados permitiram concluir que a atitude e o dinamismo que o líder venha a assumir para com a internacionalização favorecem ou inibem a dinâmica e eficiência da operacionalização das acções.

4.4.3 Comunicação

Good internal communication and communication with your institution's local community are therefore essential for the effective management of international relations.
(Torenbeek, 2005, p. 56).

A comunicação, entendida como um processo favorecedor da interacção horizontal e vertical, do envolvimento e do compromisso de todos os sectores institucionais, emerge como uma das dimensões fundamentais no contexto da definição e implementação de uma estratégia para a internacionalização. O modo como a estratégia e os objectivos são apreendidos pelo todo institucional irá influenciar a dinâmica de edificação e operacionalização da estratégia.

A importância da comunicação e dos fluxos comunicativos que a estratégia para a internacionalização requer, é confirmada em Rooijen (2008, p. 13) quando se refere à interacção e ao papel dos actores chave do processo de internacionalização. A promoção de um ambiente

comunicativo de procura de *feedback* e compromisso institucional é um pilar fundamental no processo de elaboração e implementação da estratégia, de acordo com o autor:

Communication, especially proper communications in the form of seeking feedback and engaging in dialogue, is probably the most important part of the production process of the written international strategy... Success in a large and complex university community depends on how one interacts with the key players (Rooijen, 2008, p. 13).

O envolvimento e partilha institucional em relação ao processo de definição da estratégia aqui subjacente, não significam que o processo comunicativo fique condicionado à elaboração do plano ou das linhas de orientação. Ao contrário, e ainda na linha de pensamento de Rooijen, a operacionalização da estratégia exige, para além da apreensão dos pressupostos pelo todo institucional, que a actuação seja concertada, tal como defende ao referir: *no rapid progress can be made unless the institution's head and legs look and walk in the same direction* (Rooijen, 2008, p. 14).

Nesta perspectiva, a relação entre a comunicação e a operacionalização da estratégia torna-se evidente: o plano não constitui um fim em si mesmo, emerge antes como um instrumento orientador que tende a justificar determinadas opções ou posicionamentos, nas palavras de Rooijen: *the plan is not a goal in itself, but that implementation of a plan is* (Rooijen, 2008, p. 13). Independentemente da sua qualidade ou nível de ambição, o alcance dos fins implícitos no plano poderá ser posto em causa se a instituição não encetar um processo de comunicação que mobilize os pensamentos, as vontades e as acções dos indivíduos que integram o todo institucional.

A propósito, Söderqvist & Parsons (2005, p. 54) alertam para o afastamento entre a formulação e a implementação da estratégia, a que as autoras denominam de *formulation-implementation gap*, para sustentar que sem o suporte das bases institucionais, a estratégia para a internacionalização tenderá a resumir-se uma lista elaborada de objectivos e actividades. O processo de comunicação e o envolvimento directo do topo institucional nesse processo constituem-se como condições para a implementação da estratégia, como evidenciam Söderqvist & Parsons:

The plan can be formalised as a written document, but is not enough. Depending on the creation process it needs discussions and seminars internally, in order to be interpreted in the same way by different individuals inside the organisation. It is of vital importance that responsibility for the implementation is delegated and that top management is personally involved in communicating that this process is essential and has their support (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 54).

A dinâmica comunicativa interna emerge, neste contexto, como um contributo essencial na minimização dos efeitos do *gap* formulação-implementação da estratégia, cabendo à direcção ou gestão de topo criar e estimular os foruns que mais se adequem à realidade institucional e garantir a eficácia do processo comunicativo.

A propósito da internacionalização das Instituições de Ensino Superior alemãs, Hahn refere mesmo a existência de conflitos internos e um clima de tensão resultantes da discrepância entre as expectativas da liderança Institucional e as unidades/departamentos que terão a seu cargo a

operacionalização (Hahn, 2005, p. 36). Um processo de comunicação efectivo minimizará as “discrepâncias” referenciadas.

Referindo-se às condições para o desenvolvimento e implementação da estratégia, Coelen reforça o contributo da comunicação interna, para o autor:

Relevant aspects of the strategy need to be communicated to appropriate recipients through the organisation (Coelen, 2008, p. 10).

O autor complementa este posicionamento, alertando para a necessidade de promover, a propósito da partilha dos pressupostos da estratégia para a internacionalização, uma dinâmica que garanta a eficiência do processo de comunicação, isto é, que com referência a objectivos claros e alicerçado numa estratégia adaptada à realidade institucional, sejam identificados nesse processo aspectos como: que informação partilhar (o quê?), quais os destinatários (quem?), em que momento (quando?) e através de que meios (como?).

Na linha da abordagem de Coelen, Fielden (2009, p. 15) reforça a importância da comunicação interna no contexto da estratégia para a internacionalização em referência a: por um lado, a natureza difusa associada à internacionalização do Ensino Superior; e por outro, a tendência para uma determinada dificuldade em avaliar os efeitos da comunicação no sentido do topo para as bases (*top-down*). Em consequência, a estratégia de comunicação terá de introduzir mecanismos que facilitem o *feedback* da aproximação inicial:

Some feedback of this kind is required in order to assess whether the strategy is working and the extent to which internationalisation has taken root (Fielden, 2009, p. 15).

A existência de “espaços” que promovam a partilha da informação relacionada com a operacionalização da estratégia definida, emerge, neste contexto, como uma garantia do sucesso da estratégia. Independentemente das características desses espaços, que poderão ser reuniões periódicas e/ou recurso às novas tecnologias, com destaque para a criação e desenvolvimento de *websites* dedicados a estas temáticas e ao registo da evolução em termos de operacionalização da estratégia para a internacionalização, o importante é que tanto os centros de decisão (o topo institucional) como as restantes dimensões e colaboradores saibam, a cada momento, qual o estágio de evolução da operacionalização da estratégia definida. Naturalmente que, inerente a este *feedback*, está a necessidade de avaliação e eventual reformulação da estratégia inicialmente prevista em função das mutações internas e externas associadas ao contexto em que se insere a Instituição de Ensino Superior.

Para além da necessidade de disseminar internamente e de garantir *feedback*, Fielden complementa a abordagem da comunicação referindo que a política internacional da instituição, a sua orientação e estágio de implementação, é um assunto que interessa tanto ao público interno, como ao público externo (2009, p. 15). Efectivamente, a internacionalização gera uma rede natural de parceiros e *stakeholders* que, sob perspectivas diferentes, contribuem para a definição e implementação da estratégia de internacionalização, como sejam os organismos nacionais e estrangeiros, a comunidade local, as empresas, as Instituições de Ensino Superior parceiras, os docentes e alunos nacionais ou

estrangeiros, as entidades que financiam e patrocinam as actividades de internacionalização, entre outras.

Determinados instrumentos ou suportes comunicacionais como sejam, a organização de eventos de carácter internacional, as reuniões de informação e auscultação das percepções junto dos *stakeholders* internos e externos ou o desenvolvimento de *websites* que facilitem a visibilidade das actividades para a internacionalização em curso e seus resultados, constituem-se como exemplos de disseminação da informação e garantia de compromisso e partilha entre as partes envolvidas.

Alertando para os riscos do eventual isolamento da estratégia para a internacionalização e dos serviços ou unidades que têm a seu cargo: ou a coordenação da definição e implementação da estratégia; ou que contribuem significativamente para tal (tradicionalmente encaixam-se neste papel os Gabinetes de Relações Internacionais), Torenbeek (2005, p. 56) refere que, dentro das instituições, as pessoas tendem a focalizar-se nas suas áreas de trabalho específicas e questões mais transversais, como é o caso da internacionalização, não suscitam o interesse ou o entusiasmo necessários para gerar massa crítica e dinâmicas de trabalho consistentes.

Neste contexto, numa fase inicial e no sentido de melhorar a comunicação sobre a internacionalização no interior da instituição, impõe-se uma avaliação do estado actual da comunicação, de forma a identificar pontos fortes e aspectos a melhorar e propor eventuais desenvolvimentos (Torenbeek, 2005, p. 57). O autor sugere que, se de facto a instituição pretende um compromisso com a estratégia de internacionalização e assumir uma posição, tanto no espectro nacional como internacional, mais internacionalizada - *becoming an international university* - a aferição sobre as percepções institucionais para com o tema da internacionalização deverão merecer a máxima atenção e constituir o ponto de partida em termos do processo de comunicação a propósito da estratégia para a internacionalização.

No sentido de aferir as percepções institucionais a propósito da estratégia para a internacionalização, sugere-se uma abordagem aos diferentes níveis de intervenção dentro da instituição. Os objectivos relacionam-se com a identificação do(s) posicionamento(s) das estruturas/unidades e com a apresentação de propostas de intervenção ou mecanismos de desenvolvimento de competências essenciais para a garantia da operacionalização da estratégia. Na Tabela n.º 13 desenvolvemos a perspectiva de abordagem à comunicação interna aqui proposta.

De acordo com o que ilustra a Tabela n.º 13, a abordagem deverá incidir sobre os vários níveis de intervenção organizacional, designadamente a direcção, a administração, os directores, os professores, os estudantes e os *stakeholders*, e permitir identificar: por um lado, o seu posicionamento e atitude inicial para com a estratégia para a internacionalização; e por outro as áreas de intervenção que merecem desenvolvimento, tanto do ponto de vista da organização do serviço como das competências profissionais e pessoais dos colaboradores.

A título de conclusão, Torenbeek (2005, p. 60) refere que subjacente ao processo de comunicação a propósito da definição e implementação da estratégia de internacionalização, está a

operacionalização do conceito de “internacionalização em casa” (*Internationalisation at home*¹⁹), o qual, está relacionado com a qualidade e modernização do ensino superior e consiste em atribuir uma dimensão internacional à educação dos alunos não móveis (Torenbeek, 2005, p. 51). Ou seja, estimular a abordagem da internacionalização no *Campus*.

Assumindo a premissa: interiorizar a internacionalização significa envolver todos os colaboradores (*Internalising internationalisation means involving everyone*, Torenbeek (2005, p. 51), concluímos que no âmbito da estratégia para a internacionalização, o processo de comunicação que venha a ser implementado deverá englobar todas as unidades/departamentos da Instituição e assentar na elaboração de um plano que promova o aumento das competências internacionais e interculturais dos alunos, professores e restante *staff*. Este processo, de acordo com Torenbeek (2005, p. 60), deverá assumir uma incidência global à instituição e privilegiar as seguintes dimensões ou actividades:

- a) Estimular e implementar a internacionalização do *curricula* (*internationalisation of curriculum*);
- b) Desenvolver as competências multiculturais e comunicacionais em língua estrangeira na instituição (em inglês em particular);
- c) Promover o conhecimento sobre outros países (política, economia, sociedade, etc.) e o entendimento e empatia por outras culturas, religiões, etc.

A revisão bibliográfica permite-nos concluir que a comunicação emerge como uma dimensão estruturante da estratégia para a internacionalização, tanto ao nível da definição como da implementação, na medida em que condiciona a percepção que os vários actores terão da mesma bem como o nível de operacionalização e o alcance dos objectivos identificados.

Efectivamente, e resumindo os contributos atrás desenvolvidos, os autores referenciados sugerem um plano de comunicação integrado e capaz de mobilizar os intervenientes para os pressupostos da estratégia de internacionalização (Torenbeek, 2005); defendem a identificação de aspectos chave que favoreçam a comunicação dentro da instituição (Rooijen, 2008); introduzem a problemática da comunicação interna e alertam para a necessidade de reflectir sobre o processo da comunicação e para a avaliação e *feedback* dessa comunicação (Fielden, 2009), (Coelen, 2008); e, por último, Söderqvist & Parsons (2005) e Hahn (2005) alertam para o possível distanciamento entre a formulação, por um lado, e a implementação da estratégia, por outro, bem como para os possíveis conflitos associados.

¹⁹ Para saber mais sobre o tema: Beelens, J. (2007). *Implementing Internationalisation at Home*. Amesterdão. EAIE Professional Development Series for International Educators.

Tabela n.º 13- Abordagem à comunicação interna

Níveis de intervenção	Objectivos da abordagem inicial	Possíveis metodologias de trabalho
<p>Direcção</p>	<p>Aferir sobre o grau de compromisso para com a estratégia de internacionalização, nas seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Actividades a desenvolver; b) Estruturas organizativas de suporte e centros de responsabilidade; c) Recursos financeiros e humanos a afectar à operacionalização da estratégia de internacionalização. 	<p>Reuniões mensais para abordar desenvolvimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da internacionalização em geral, incluindo legislação e orientações nacionais e internacionais; - sobre o estágio de implementação da estratégia, avaliação e ajustamentos.
<p>Administração (unidades de gestão)</p>	<p>Aferir sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimento em relação aos pressupostos da estratégia de internacionalização, bem como sobre as actividades e acções que suportarão a operacionalização da estratégia; - Capacidade do serviço, no âmbito das suas áreas de intervenção, de dar resposta a necessidades que naturalmente surgirão associadas à implementação das actividades para a internacionalização (ex. aconselhamento e orientação profissional de estudantes estrangeiros). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de actividades que promovam o aumento das competências interculturais e internacionais dos colaboradores, com destaque para as competências linguísticas, participação em seminários multiculturais e visitas a parceiros; - Reuniões periódicas para abordar itens relacionados com a estratégia para a internacionalização;
<p>Faculdades / Escolas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aferir o nível de conhecimento em relação aos pressupostos da estratégia de internacionalização, bem como sobre as actividades e acções que suportarão a operacionalização da estratégia; - Identificar pontos fortes e pontos fracos ao nível da orientação/vocação internacional das faculdade; - Identificar aspectos que careçam de desenvolvimento e/ou correcção; - Identificar as responsabilidades das faculdades e o nível de envolvimento para com a operacionalização da estratégia de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma <i>network</i> interna sobre a internacionalização (<i>internal network for internationalisation</i>) que assegure a transmissão da informação no sentido direcção – faculdade e vice-versa; - Clarificar as metodologias de trabalho: responsabilidades, objectivos e calendários de trabalho, avaliação e demonstração de resultados; - Organizar eventos que promovam a visibilidade da dimensão internacional das faculdades.
<p>Professores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aferir o nível de conhecimento em relação aos pressupostos da estratégia de internacionalização, bem como sobre as actividades e acções que suportarão a operacionalização da estratégia; - Identificar os docentes claramente envolvidos e favoráveis aos pressupostos da internacionalização; - Averiguar sobre o nível de internacionalização dos docentes: competências linguísticas e envolvimento em projectos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar uma <i>network</i> interna que favoreça a disseminação da informação junto dos professores; - Cooperar com o departamento de informação e utilizar os meios de divulgação de informação institucionais; - Organizar actividades que promovam a partilha de experiências internacionais entre docentes; - Implementar um sistema de incentivos à participação dos docentes em actividades internacionais (mérito académico, aumentos salariais, etc).
<p>Alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar sobre o interesse pela internacionalização e sobre a propensão 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar actividades que promovam a internacionalização no <i>Campus</i>;

	<p>para participar em actividades internacionais, como sejam: a mobilidade, a participação em projectos/redes de investigação internacionais, a aprendizagem de línguas estrangeiras, eventos multiculturais, a frequência de cursos, conferentes de grau ou não, de carácter internacional etc.;</p> <p>- Identificar os estudantes claramente envolvidos e favoráveis aos pressupostos da internacionalização;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a aquisição de competências multiculturais, linguísticas e de entendimento mútuo; - Desenvolver mecanismos que fomentem a aproximação, académica e social, entre estudantes nacionais e internacionais; - Estimular o envolvimento da Associação de Estudantes nas questões da internacionalização, especialmente ao nível do acolhimento de estudantes estrangeiros e organização de iniciativas multiculturais.
<p>Comunidade externa (local stakeholders)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as áreas de interesse em termos de internacionalização dos <i>stakeholders</i> externos; - Identificar outros Gabinetes ou Serviços que se relacionam com questões internacionais e fazer um levantamento dos objectivos e desafios com que se deparam e dos parceiros com os quais se relacionam; - Identificar áreas de interesse comum; - Identificar associações ou outros organismos de interesse cultural e ou económico e de outras nacionalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver projectos internacionais que promovam o envolvimento dos parceiros externos, como sejam eventos multiculturais, projectos de investigação, redes de estagiários internacionais, etc.; - Criar parcerias estratégicas para a internacionalização de ambas as instituições envolvidas; - Envolver a comunidade nas actividades de internacionalização da Instituição, através da prestação de apoio ou colaborações diversos: alojamento, bolsas, recepção e acolhimento de estrangeiros, oferta de locais de estágio, centros de investigação, etc.; - Oferecer cursos linguísticos às empresas, etc.

Fonte: Adaptado de Torenbeek (2005, p. 55-61)

4.4.4 Avaliação

Continuous institutionally based evaluations of day-to-day activities are preferable to infrequent external third –party evaluations. However, it is wise to compare your own institution with wider national trends in internationalisation management from time to time. (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 46)

A avaliação, enquanto pressuposto para a garantia de qualidade é um tema de referência ao nível do debate internacional sobre o ensino superior. A implementação dos princípios de Bolonha, em particular o desenvolvimento da Área Europeia de Ensino Superior e Investigação, condicionam as Instituições a um processo de acreditação internacional e ao desenvolvimento de estratégias internas que promovam uma gestão assente em princípios de qualidade com referenciais europeus²⁰.

No âmbito desta dissertação, o tema da avaliação surge em consequência da natureza processual e holística da internacionalização das Instituições de Ensino Superior e diz respeito à avaliação da implementação da estratégia para a internacionalização em relação aos objectivos e metas pré-definidas (Knight, 2002, p. 2). Partilhamos da perspectiva de Coelen (2008, p. 10), segundo a qual o processo de implementação da estratégia será reforçado pela introdução de mecanismos de monitorização.

A avaliação emerge, assim, como uma importante ferramenta de gestão interna através da qual é possível acompanhar e avaliar a implementação da estratégia para a internacionalização. Se considerarmos que a internacionalização é transversal à instituição, integrando a missão e a cultura institucional, concluímos que a avaliação emerge como garantia da centralidade da estratégia para a internacionalização no contexto da missão institucional. De acordo com K.Hudzik & Sthol (2009):

[...] lack of attention to assessment weakens the priority which the institution gives to internationalisation...A commitment to internationalisation must be accompanied by a commitment to assessing the outcomes of internationalisation. (K.Hudzik & Sthol, 2009, pp. 9-10)

Segundo esta abordagem, o compromisso institucional para com a internacionalização tem de ser reforçado com a avaliação dos resultados, sob pena do enfraquecimento da dimensão internacional no contexto da missão institucional. Para além de aspectos relacionados com a internacionalização no geral, as estruturas institucionais que têm a seu cargo a avaliação deverão ter em conta a monitorização da operacionalização da estratégia de internacionalização e a sua implementação pelos diferentes níveis da estrutura organizativa. A propósito, K.Hudzik & Sthol (2009), argumentam sobre a alteração dos paradigmas subjacentes à abordagem da avaliação da internacionalização: enquanto a abordagem tradicional pressupõe a avaliação do contributo de “alguns” serviços ou

²⁰ A este propósito ver: European Network for Quality Assurance (ENQA), International Network for Quality Assurance and Accreditation of Higher Education (INQAHE) e European Universities Association (EUA).

unidades, normalmente bem identificados; de acordo com a abordagem integrada, são avaliados os contributos do todo institucional, sistematizando:

[...]the shift is from measuring what “they” contribute to what “we” contribute, both individually and collectively (K.Hudzik & Sthol, 2009, p. 10).

Avaliar o impacto e os resultados da estratégia para a internacionalização, em referência à missão e tendo por base uma abordagem integrada da avaliação, remete-nos para as questões centrais do processo de avaliação, que de acordo com K.Hudzik & Sthol (2009, p. 9), são nomeadamente:

- a) Quais são os objectivos institucionais relacionados com a actividade internacional?
- b) Como medir e saber que objectivos têm de ser alcançados (ou até que nível)?
- c) Em que medida os resultados contribuem para o alcance da missão e objectivos institucionais?

Para responder às questões que o processo de avaliação da estratégia de internacionalização impõe, as Instituições de Ensino Superior:

- i. Recorrem à categorização do que pode ser medido, distinguindo entre: a) *inputs* (recursos ao dispor da operacionalização da estratégia de internacionalização); b) *outputs* (a quantidade, o tipo de trabalho e as actividades desenvolvidas em benefício da internacionalização); e c) os *outcomes* (resultados efectivamente alcançados em referência à missão institucional);
- ii. Promovem abordagens e metodologias de avaliação assentes:
 - Na implementação de procedimentos e ferramentas de auto-avaliação (*self-assessment*) e benchmarking;
 - Na promoção de códigos de conduta e boas práticas e consequente reconhecimento, como condição para promover determinadas actividades e/ou aceder a programas ou fontes de financiamento.

Atendendo à importância que a avaliação assume enquanto dimensão da estratégia para a internacionalização, e no sentido de contribuir para o entendimento profissional do tema, prosseguimos com a abordagem das metodologias *self-assessment* e *benchmarking*; com a alusão a alguns dos instrumentos de avaliação utilizados no âmbito dessas metodologias; e, por último, referenciaremos os códigos de conduta e boas práticas, enquanto referenciais de garantia de qualidade.

4.4.4.1 Self-assessment e benchmarking

De acordo com Juknytė-Petreikienė (2006, p. 106), o *self-assessment* é um método através do qual as Instituições poderão auto-avaliar o nível de internacionalização e os objectivos internacionais

entretanto alcançados ao nível das diferentes áreas de intervenção institucional: mobilidade, planos de estudo, graus conjuntos, estrutura organizativa e serviços. A autora acrescenta, no entanto, que o processo de *self-assessment* deve ser enriquecido por intermédio do envolvimento de peritos internacionais e pela definição de critérios de avaliação, metodológica e internacionalmente reconhecidos, que permitam a comparação internacional (*benchmarking*).

A participação de peritos internacionais no processo avaliativo, de forma a favorecer uma abordagem mais global e comparativa da implementação da estratégia de internacionalização, é também sugerida em Rooijen (2008) quando, referindo-se à necessidade de avaliar a implementação do plano, sugere: [...] *it is wise to involve external experts, as sources of information and advice* (p. 11).

Complementar ao *self-assessment*, o *benchmarking* surge como uma técnica de avaliação que favorece a comparação, sendo relativamente utilizada e “popular” junto das Instituições de Ensino Superior Europeias. A propósito do desenvolvimento do plano para a internacionalização, Rooijen (2008, p. 11) sublinha a relevância de fazer comparações internacionais, ainda que o objectivo seja apenas o de obter informação ou de procurar inspiração para futuras abordagens. No que concerne ao *self-assessment* e *benchmarking* (auto-avaliação e comparação), várias ferramentas têm sido desenvolvidas para ajudar as instituições a auto-avaliarem o processo de internacionalização e identificar o posicionamento em relação a determinadas actividades no âmbito da implementação da estratégia para a internacionalização.

Dos contributos que têm surgido para auxiliar as Instituições de Ensino Superior a avaliar o nível de implementação da estratégia e actividades para a internacionalização, destacamos as seguintes ferramentas:

The Internationalisation Quality Review Process (IQRP)²¹

- Ferramenta de referência internacional, cujo objectivo é ajudar as Instituições de Ensino Superior a auto-avaliarem o nível de implementação da internacionalização (Knight & Wit, 1999);
- A IQRP foi desenvolvida pelos investigadores Jane Knight e Hans de Wit no âmbito do Programa para a Gestão Institucional do Ensino Superior (IMHE) da OCDE em cooperação com a *Academic Cooperation Association (ACA)*.

Mapping Internationalization (MINT)²²

- Ferramenta de referência internacional, que através de um formulário de auto-avaliação, favorece a avaliação da qualidade e medição institucional de indicadores para a internacionalização (Galen, 2009);

²¹ Website: <http://www.eotu.uiuc.edu/events/IQRP-SelfPortrait.pdf>

²² Website: www.nuffic.nl/mint

- A MINT é desenvolvida pela Organização Holandesa para a Cooperação Internacional no Ensino Superior (NUFFIC).

Europe-wide toolkit - Indicators for Mapping and Profiling Internationalization (IMPI)²³

- O projecto pretende desenvolver um conjunto de ferramentas e recursos (*toolkit*) de referência europeus, que as Instituições poderão utilizar para medir a internacionalização (Beerkens, Brandenburg, Evers, Gaalen, Leichsenring, & Zimmermann, 2010).
- Promovida por: CHE, CampusFrance, SIU, ACA and NUFFIC

Internationalisation Checklist pela INHolland University of Applied Sciences²⁴

- Ferramenta de avaliação que consiste na elaboração indicadores (*checklists*) que as IES poderão utilizar para medir o nível de internacionalização;
- *Checklist desenvolvida pela INHolland University of Applied Sciences 2009.*

4.4.4.2 Código de boas práticas

Outro dos métodos utilizados para aferir sobre a qualidade do processo de desenvolvimento das actividades para a internacionalização é o designado “código de boas práticas”, o qual é frequentemente utilizado para aferir a capacidade das Instituições de Ensino Superior para implementarem actividades de dimensão internacional. A propósito refira-se o exemplo da Carta Universitária Erasmus²⁵ (EUC) emitida pela Comissão Europeia através da Agência Executiva para a Educação, Multimédia e Cultura (EACEA), cuja atribuição dá garantias de que a Instituição beneficiária reúne as condições para implementar e promover determinados projectos internacionais, sendo-lhe inclusivamente reconhecida a capacidade, técnica e científica, para aceder a financiamentos comunitários. No caso da Mobilidade Erasmus, por exemplo, a detenção da EUC é uma condição para a organização de actividades no âmbito daquele programa:

[...] the EUC provides *the general framework for the European co-operation activities a higher education institution (HEI) may carry out within the Erasmus programme. It is a prerequisite for HEI to organise student mobility and teaching and other staff mobility, to carry out Erasmus intensive language courses and intensive programmes, and to apply for multilateral projects, networks, accompanying measures and to organise preparatory visits* (Comissão Europeia, 2010).

A EUC é complementada pelos princípios da Carta Europeia para a Qualidade da Mobilidade²⁶ (*European Quality Charter for Mobility*), que direccionada para as instituições que organizam mobilidades internacionais, constitui-se como um quadro de referência para a garantia da qualidade da mobilidade.

²³ Website: www.che.de/downloads/indicator_projects_on_internationalisation___IMPI_100511.pdf

²⁴ Website: <http://www.nuffic.nl/international-organizations/services/quality-assurance-and-internationalization>

²⁵ Mais informações sobre a Carta Universitária Erasmus em http://eacea.ec.europa.eu/llp/erasmus/erasmus_university_charter_en.php

²⁶ Para saber mais sobre a Carta Europeia para a Qualidade da Mobilidade: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11085_en.htm

Para encerrar a abordagem sobre a avaliação da operacionalização da estratégia para a internacionalização, referir os contributos de Söderqvist & Parsons (2005) que argumentam sobre a necessidade de implementar uma cultura de avaliação interna favorecedora da avaliação:

[...]Continuous institutionally based evaluations of day-to-day activities are preferable to infrequent external third –party evaluations (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 46).

Embora aconselhem à comparação institucional em termos de desempenho no âmbito da internacionalização e ao envolvimento de peritos internacionais no processo de avaliação, Söderqvist & Parsons reforçam que as Instituições de Ensino Superior deverão garantir mecanismos de avaliação interna com carácter regular e adaptados às especificidades da Instituição.

Face ao exposto concluímos, na linha de pensamento de K.Hudzik & Sthol (2009, pp. 12-14), que a avaliação é uma ferramenta de gestão que permite monitorar o nível de implementação da estratégia sob, pelo menos, duas perspectivas: por um lado, assumindo uma abordagem retrospectiva e focalizando-se na relação entre recursos disponíveis (*inputs*) e resultados alcançados (*outputs*); e por outro, favorecendo uma abordagem prospectiva na medida em que, em referência aos resultados esperados (*outcomes*), identifica as áreas a desenvolver e aquelas onde é preciso fazer ajustamentos.

4.5 Estratégias para promover a internacionalização do *Campus*

Tendo como referência os racionais e o posicionamento institucional, as Instituições de Ensino Superior promovem várias estratégias e actividades no sentido de concretizarem os objectivos institucionais expressos na estratégia para a internacionalização e na missão institucional.

Para serem sustentáveis, Knight (2004, p. 14) defende que as estratégias para a internacionalização deverão assentar numa abordagem integrada e assumir duas dimensões ou categorias: as estratégias académicas e as estratégias organizacionais. Enquanto as primeiras referem-se à implementação de estratégias que visam beneficiar a internacionalização da dimensão académica da instituição, envolvendo actividades que incidem directamente sobre os alunos, os professores, os investigadores, os cursos, as iniciativas socioculturais, etc.; as estratégias organizacionais, por seu turno, estão relacionadas com uma abordagem integrada da internacionalização pela estrutura organizacional, em concreto pelos diferentes níveis de intervenção que co-existem nas Instituições de Ensino Superior.

Embora as estratégias, e as subsequentes iniciativas e actividades para a internacionalização, sejam susceptíveis de variação, tendo em atenção a diversidade de sistemas e de Instituições, Knight (2004, pp. 11-12) identifica um conjunto de actividades e iniciativas que constituem um quadro de referência para a implementação de estratégias que incidam sobre a internacionalização da dimensão académica e/ou organizacional da Instituição.

Para promover a internacionalização ao nível da vertente académica das Instituições, Knight propõe estratégias que incidem directamente nas dimensões ensino/aprendizagem, investigação e sociocultural das Instituições de Ensino Superior, designadamente: os programas e cursos; a investigação e colaboração académica; as relações externas, locais e além-fronteiras; e as actividades extra – curriculares. As estratégias de âmbito académico que favorecem a operacionalização da internacionalização são identificadas na Figura n.º 4 - Estratégias académicas para a internacionalização

Figura n.º 4 - Estratégias académicas para a internacionalização

Academic programmes	Research and scholarly collaboration	External relations	Extra-curricular
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Student exchange programmes</i> • <i>Foreign language study</i> • <i>Internationalised curricula</i> • <i>Area or thematic studies</i> • <i>Work/study abroad</i> • <i>International students</i> • <i>Teaching/learning process</i> • <i>Joint/double degree programmes</i> • <i>Cross-cultural training</i> • <i>Faculty/staff mobility programmes</i> • <i>Visiting lectures and scholars</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Area and theme centres</i> • <i>Joint research projects</i> • <i>International conferences and seminars</i> • <i>Published articles and papers</i> • <i>International research agreements</i> • <i>Research exchange programmes</i> • <i>International research partners in academic and other sectors</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Domestic activities:</i> • <i>Community-based partnerships with NGO groups or public/private sector groups</i> • <i>Community service and intercultural project work</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-border</i> • <i>International development assistance projects</i> • <i>Cross-border delivery of education programmes (commercial and non-commercial)</i> • <i>International linkages, partnerships and networks</i> • <i>Contract based training and research programmes and services</i> • <i>Alumni abroad programmes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Student clubs and associations</i> • <i>International and intercultural campus events</i> • <i>Liaison with community based cultural and ethnic groups</i> • <i>Peer support groups and programmes</i>

Fonte: Knight (2009, pp. 11-12)

Na perspectiva organizacional, Knight (2004, p. 16) argumenta que se a instituição promove uma abordagem integrada e sustentada da internacionalização, então um vasto conjunto de políticas e procedimentos deverão ser postos em prática a todos os níveis e abrangendo todos os serviços institucionais, desde a qualidade, passando pelos serviços de planeamento, financeiros, recursos humanos, até aos serviços de investigação e desenvolvimento, admissões, apoio aos estudantes, projectos, entre outros. Nesta sequência, a autora introduz um conjunto de estratégias que tendem

a beneficiar a internacionalização ao nível das dimensões: governação institucional; estrutura operacional; serviços e recursos humanos, de acordo com o identificado na Figura n.º 5.

Figura n.º 5 - Estratégias organizacionais para a internacionalização

Governance

- *Expressed commitment by senior leaders*
- *Active involvement of faculty and staff*
- *Articulated rationale and goals for internationalisation*
- *Recognition of international dimension in institutional mission statements, planning and policy documents*

Operations

- *Integrated into institution-wide and department/college level planning, budgeting and quality review systems*
- *Appropriate organisational structures*
- *Systems (formal and informal) for communication, liaison and co-ordination*
- *Balance between centralised and decentralised promotion and management of internationalisation*
- *Adequate financial support and resource allocation systems*

Services

- *Support from institution-wide service units, i.e., student housing, registry, fund-raising, alumni, information technology*
- *Involvement of academic support units, i.e. library, teaching and learning, curriculum development, faculty and staff training*
- *Student support services for incoming and outgoing students, i.e. orientation programmes, counselling, cross-cultural training, visa advice*

Human Resources

- *Recruitment and selection procedures which recognise international expertise*
- *Reward and promotion policies to reinforce faculty and staff contributions*
- *Faculty and staff professional development activities*
- *Support for international assignments and sabbaticals*

Fonte: Knight (2009, pp. 11-12)

Referindo-se às estratégias para a internacionalização, Tsuruta (2009, p. 4) concorda com a sustentabilidade do modelo introduzido por Knight na medida em que ao propor uma abordagem integrada, o modelo beneficia a internacionalização das funções ou áreas de intervenção das Instituições de Ensino Superior, contribuindo para a coerência da estratégia institucional. Nas palavras do autor:

[...] *the internationalisation strategies described here mean the integration of an international dimension into the various functions (or purposes/delivery) of higher education institutions making their diverse activities (programme strategies) coherent as a whole (organisational strategies)* (Tsuruta, 2009, p. 4).

A propósito das estratégias para a internacionalização, desde 2003 que a NAFSA (*Association of International Educators*, EUA) na publicação anual do relatório “Internationalising the Campus: Profiles of Success at Colleges and Universities” (NAFSA, 2009), distingue um conjunto de Instituições pelas boas práticas e desempenho ao nível da estratégia para a internacionalização. Os critérios utilizados pela NAFSA para aferir sobre o nível de “Internacionalização do Campus” estão desenvolvidos na Tabela n.º 14 e relacionam-se com:

- a) A promoção de actividades que beneficiem a vertente académica da internacionalização, como seja a mobilidade, o ensino de línguas, a internacionalização curricular, a cooperação ou os projectos de desenvolvimento;
- b) O esforço de internacionalização do *Campus*, onde se incluem elementos como o envolvimento da liderança, o compromisso institucional e a abordagem sistémica e inclusiva da internacionalização ao nível das estruturas/unidades operacionais do *Campus*;
- c) A demonstração efectiva do compromisso institucional para com a internacionalização, verificando, por exemplo, até que ponto a internacionalização está reflectida nas alterações curriculares? Ou até que ponto estão os estudantes a beneficiar de uma educação que promova o entendimento multicultural?

Pela análise dos contributos aqui apresentados, concluímos que as estratégias que as Instituições de Ensino Superior utilizam para se internacionalizarem tendem a diversificar-se e a ser muito variáveis. Embora a mobilidade possa emergir, talvez, como a manifestação de internacionalização mais “observável”, esta é apenas uma de muitas actividades a que as Instituições poderão recorrer para implementar a internacionalização, uma vez que parece não existir acordo relativamente ao que a prática da internacionalização significa efectivamente, de acordo com o que sustentam Santiago et al.:

Although student and academic mobility are clearly one of the most observable expressions of internationalisation, they do not constitute its unique expression. The process of internationalisation manifests itself in a variety of ways, and there is often no agreement on what internationalisation means in practice (Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, 2008, p. 238).

Tabela n.º 14 - Critérios para a internacionalização do *Campus*

Criteria	Key elements
Promotion of activities for a successful internationalisation effort	<ul style="list-style-type: none"> • <i>international linkages through connections with universities;</i> • <i>study abroad by U.S. students;</i> • <i>teaching and working abroad;</i> • <i>study by international students and scholars in the United States;</i> • <i>faculty exchanges;</i> • <i>curricular initiatives;</i> • <i>co-curricular activities;</i> • <i>international visitors;</i> • <i>foreign language training;</i> • <i>corporate/university partnerships;</i> • <i>campus/community interaction;</i> • <i>and international development projects.</i>
Internationalisation in other areas of the campus	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Institution's commitment to international education (reflected in the mission or planning documents of the institution)</i> • <i>Institution's leadership actively affirms and supports internationalisation, and provides meaningful financial support.</i> • <i>Campus-wide, systemic inclusion of internationalisation across schools, divisions, departments, and disciplines.</i>
The demonstrable results of the campus-wide internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>How broad is faculty "buy-in" to the importance of internationalisation as reflected, for example, in meaningful changes in the curriculum or participation in education abroad?</i> • <i>What evidence exists of increased global knowledge and understanding within the student body?</i>

Fonte: Adaptado de *Internationalization of the Campus Criteria* (NAFSA, 2009)

Em síntese, as opções estratégicas que venham a ser consideradas e as actividades que as suportarão só terão êxito se contextualizadas numa abordagem integrada da internacionalização e consideradas as especificidades, internas e externas, subjacentes à Instituição de Ensino Superior em causa.

4.5.1 Internationalisation at home e cross-border education

Tendo como referência que a internacionalização assume uma abrangência global na Instituição, assistimos a uma relativamente recente evolução conceptual das estratégias para a internacionalização, a qual impõe a distinção entre o conceito de "internationalisation at home" (IaH) e o conceito de "cross-border education" (Knight, 2009, p. 13).

As estratégias de internacionalização baseadas no conceito “at home” incidem no *Campus* e privilegiam o fortalecimento da dimensão intercultural e internacional do processo de ensino/aprendizagem, investigação, actividades extra-curriculares, relacionamentos culturais com *stakeholders* locais e a integração de alunos, docentes e investigadores estrangeiros no normal funcionamento das actividades académicas. De acordo com Beelens (2007, p. 2), Knight (2009, p. 13) e Santiago et al. (2008, p. 240), o objectivo destas actividades é proporcionar aos estudantes o desenvolvimento de competências internacionais e interculturais sem saírem do seu país,.

Na Tabela n.º 15 estão representadas algumas das actividades que, desenvolvidas numa lógica de *Campus*, sustentam uma estratégia para a internacionalização baseada no conceito de “internationalisation at home”.

Tabela n.º 15 - Internationalisation at Home (IaH)

Internationalisation ‘at home’ – campus-based	
<p>Curriculum and programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>New programmes with international theme</i> • <i>Infused international, cultural, global or comparative dimension into existing courses</i> • <i>Foreign language study</i> • <i>Area or regional studies</i> • <i>Joint or double degrees</i> 	<p>Teaching/learning process</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Active involvement of international students, returned study abroad students and cultural diversity of classroom in teaching/learning process</i> • <i>Virtual student mobility for joint courses and research projects</i> • <i>Use of international scholars and teachers and local international/intercultural experts</i> • <i>Integration of international, intercultural case studies, role plays, reference materials</i>
<p>Research and scholarly activity</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Area and theme centres</i> • <i>Joint research projects</i> • <i>International conferences and seminars</i> • <i>Published articles and papers</i> • <i>International research agreements</i> • <i>Research exchange programmes</i> • <i>International research partners in academic and other sectors</i> • <i>Integration of visiting researchers and scholars into academic activities on campus</i> 	<p>Liaison with local cultural/ethnic groups</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Involvement of students in local cultural and ethnic organisations through internships, placements and applied research</i> • <i>Involvement of representatives from local cultural and ethnic groups in teaching/learning activities, research initiatives and extra-curricular events and projects</i> <p>Extra-curricular activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Student clubs and associations</i> • <i>International and intercultural campus events</i> • <i>Liaison with community based cultural and ethnic groups</i> • <i>Peer support groups and programmes</i>

Fonte: Knight (2009, pp. 13-14)

Da análise da Tabela n.º 15 concluímos que as estratégias no âmbito da *IaH* pressupõem a integração de uma dimensão internacional e multicultural nos *curricula* e programas; nas metodologias de abordagem no âmbito do processo de ensino/aprendizagem; na investigação e cooperação académica; nas actividades extra-curriculares disponíveis no *Campus*; e ainda na abordagem aos *stakeholders* locais.

A deslocação de pessoas, programas, instituições, projectos, ideias e serviços para efeitos de educação no estrangeiro sustentam o desenvolvimento de estratégias no âmbito do *cross-border education*:

Cross border education can be part of development cooperation projects, academic partnerships or commercial trade. It includes a wide variety of arrangements ranging from study abroad to twinning to franchising to branch campus (Knight, 2009, p. 14).

Tal como ilustra a Tabela n.º 16, o enfoque da *cross-border education* tende a complexificar-se à medida que transitamos da mobilidade de pessoas, para a mobilidade de programas, instituições ou prestação de serviços e projectos. Enquanto na sua forma mais elementar, a *cross-border education* emerge como uma estratégia favorecedora da cooperação e desenvolvimento institucional, recorrendo à mobilidade de estudantes e docentes, oferta de cursos ou projectos conjuntos; a sua evolução tende para um modelo mais comercial cujo móbil deixa de ser a cooperação para se situar ao nível da competitividade, da obtenção de receitas e da prestação de serviços pelos “fornecedores” (*providers*) de educação.

Tabela n.º 16 - Cross-border education

Category	Forms and conditions of mobility		
	Development Cooperation	Educational Linkages	Commercial Trade
People Students Professors/scholars Researchers/experts/ consultants	→	→	→
Programmes Course, programme sub-degree, degree, post graduate			
Providers Institutions Organisations Companies			
Projects Academic projects Services			

Fonte: Knight (2009, p. 19)

Em termos da estratégia para a internacionalização e respectiva estrutura organizacional de suporte, a distinção entre *internationalisation at home* e *cross-border education* é de grande utilidade. O desenvolvimento de actividades ao abrigo de cada uma destas estratégias requer estruturas de recursos com orientações e características diferentes (Middlehurst, 2008, p. 7). Ambas as estratégias

tornam evidente que os tradicionais modelos organizacionais do ensino superior estão em mudança²⁷, de acordo com o que confirmam as seguintes evidências:

a) A par das tradicionais Instituições surgem novos actores no sector do ensino superior:

[...] the new providers are diverse in nature, but are typically described as a company that provides education programmes and/or services for profit purposes (Knight, 2009, p. 15);

b) O aumento da mobilidade vertical²⁸ de estudantes a nível internacional:

[...] from 0.6 million students worldwide in 1975 to 2.7 million in 2005 (Santiago et al., 2008, p. 243);

c) As alterações no funcionamento e organização da educação além fronteiras²⁹:

[...] vertical shift downwards from student mobility to programme and provider mobility. [...] signifying substantial change in orientation from development cooperation to competitive commerce, or in other words, from aid to trade (Knight, 2009, pp. 15-16).

A acrescentar a estas evidências, Santiago et al. (2008, pp. 15-22), em publicação editada pela OCDE, identificam as seguintes tendências da internacionalização do ensino superior (Tabela n.º 17): a) na convergência dos sistemas de educação terciários; b) no desenvolvimento de referenciais e mecanismos facilitadores do reconhecimento académico; c) na internacionalização dos cursos e do *Campus*; e na d) mobilidade de pessoas, cursos e instituições.

De facto, as evidências acima identificadas, na medida em que nos remetem para novas tendências ao nível do sector da educação e para uma nova abordagem no que concerne à sustentabilidade da estratégia para a internacionalização, introduzem-nos na conclusão de que a internacionalização do ensino superior é sujeita a muitas influências e alvo de mudanças complexas e permanentes. Neste contexto, consideramos que as estratégias que as Instituições venham a implementar deverão ter em conta as tendências da internacionalização do ensino superior as quais, tal como ilustra a Tabela n.º 17, assentam: a) na convergência dos sistemas de educação terciários; b) no desenvolvimento de referenciais e mecanismos facilitadores do reconhecimento académico; c) na internacionalização dos cursos e do *Campus*; e na d) mobilidade de pessoas, cursos e instituições.

²⁷ A propósito dos desafios e das tendências das estratégias para a internacionalização ver: Wende (2007) e Santiago et al. (2008, pp. 242-310);

²⁸ Para saber mais sobre o tema ver Wutting (2007).

²⁹ Para mais desenvolvimentos sobre o tema ver: Knight, J. (2005): *Borderless, Offshore; Transnational and Cross-border Education: Definition and Data Dilemmas*. London, UK: Observatory for Borderless Higher Education.

Tabela n.º 17 - Tendências da internacionalização do Ensino Superior

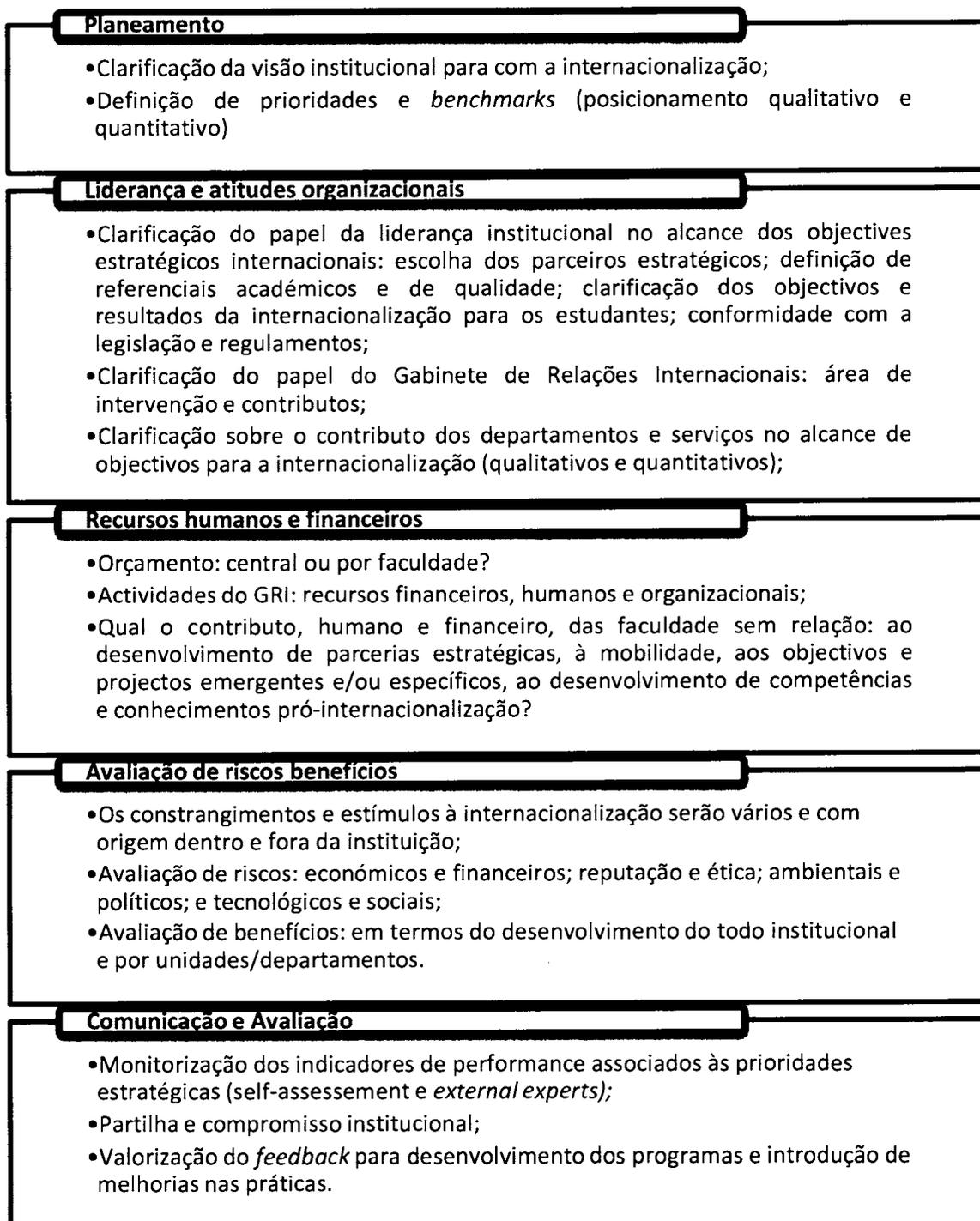
Trends and forms of internationalisation	Main features
Convergence of tertiary education systems	<p><i>Relates to reforms undertaken in many countries over the past decade to enhance the transparency, comparability and inter-operability of their tertiary education systems;</i></p> <p><i>Example: Bologna Process and the European Higher Education Area (EHEA)</i></p>
International recognition arrangements	<p><i>Respects the development of recognition instruments based on the establishment of credit transfer schemes allowing students to validate study credits obtained elsewhere;</i></p> <p><i>Examples:</i> <i>Europe: European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) and Diploma Supplement;</i> <i>Asia Pacific Region: UMAP³⁰ Credit Transfer System (UCTS)</i></p>
Internationalisation of programmes' content and delivery	<p><i>Internationalisation at home based strategies and activities:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Internationalisation of curriculum</i> - <i>Cosmopolitan Campus: international enrolments, services and facilities international oriented, foreign languages</i>
People mobility (across borders)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Enrolments in a different country for a full degree programme (vertical mobility);</i> - <i>Multilateral programmes (Erasmus or Nordplus) for horizontal mobility;</i> - <i>Inter-institutional agreements: short term exchange (horizontal mobility) or entire study programmes designed in cooperation: joint degrees (vertical mobility);</i> - <i>Academic staff and researchers' mobility: short term visit for professional development; sabbatical leave or regular employment.</i>
Institution and programme mobility	<p><i>Transnational education (learners are located in a country different from the one where the awarding HEI is based):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Distance education courses (e-learning and virtual mobility);</i> - <i>Programmes offered in partnership (joint courses)</i> - <i>Franchised courses or programmes</i> - <i>Institutions mobility: companies or HEI open foreign campus and create another HEI</i>

Fonte: Adaptado de Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal (2008, pp. 238-240).

Para concluir esta abordagem, recorreremos à Figura n.º 6 onde sistematizamos os principais contributos desenvolvidos ao longo do Capítulo I a propósito da gestão estratégica da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior.

³⁰ UMAP: University Mobility in Asia and the Pacific

Figura n.º 6 - Gestão estratégica da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (quadro resumo)



Fonte: Adaptado de Middlehurst (2008, pp. 15-22).

Tomando como referência a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, procurámos no Parte I desta dissertação contribuir para um melhor entendimento do fenómeno, identificando:

- a) O que se entende por internacionalização, o contexto subjacente e os motivos que impelem as instituições a encetar por uma estratégia para a internacionalização;
- b) Os pressupostos para a definição e implementação, bem sucedida, de uma estratégia para a internacionalização, designadamente: o posicionamento; o planeamento e alocação de recursos; as dimensões da estratégia, com destaque para a estrutura organizativa, a liderança, a comunicação e a avaliação;
- c) As estratégias ou actividades que favorecem a operacionalização da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior.

5. CONCLUSÕES DA PARTE I

No sentido de revisitar a investigação teórica desenvolvida na Parte I desta investigação sob a designação “A Gestão Estratégica da Internacionalização do Ensino Superior”, iremos nesta Secção identificar as principais conclusões a que a pesquisa bibliográfica nos conduziu. Em resposta ao objectivo deste estudo, é nossa expectativa que as conclusões e reflexões aqui avançadas possam, de alguma forma, contribuir para um melhor entendimento sobre a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior.

Independentemente de outras ilações que possam vir a ser obtidas, a apresentação das conclusões segue a abordagem metodológica utilizada nesta dissertação e identifica a posição que a investigadora assume perante as expectativas de investigação inicialmente avançadas, designadamente:

Expectativa 1

Responder à questão: *O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?*

Expectativa 2

Responder à questão: *Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?*

O presente estudo prossegue com a identificação das principais conclusões em referência às expectativas identificadas. As evidências serão confrontadas ou reforçadas com as aproximações teóricas e as reflexões associadas identificam o posicionamento da investigadora.

Respondendo às expectativas da investigação teórica

Expectativa 1

Responder à questão:

O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?

Recorrendo a referenciais teórico - conceptuais de enquadramento sobre: a) o conceito de internacionalização do Ensino Superior e b) quais os motivos que impelem as Instituições de Ensino Superior a encetar por processos de internacionalização, a Secção “A Internacionalização do Ensino Superior” desta dissertação desenvolve a aproximação teórico-conceptual que contribui para responder à questão aqui identificada, e permite concluir no sentido de:

- 1) Tanto o entendimento institucional sobre o conceito de internacionalização, como o tipo de abordagem ou a implementação da internacionalização pelas Instituições de Ensino Superior são influenciados por uma multiplicidade de factores, internos e externos à própria

instituição. As razões para a internacionalização tendem a ser muito variadas e poderão assumir uma dimensão sociocultural, política, económica ou académica bem como um âmbito nacional ou institucional (Knight, 2004, pp. 19-23).

- 2) A internacionalização significa a integração de uma abordagem internacional, multicultural e global nas actividades e dimensões associadas às Instituições de Ensino Superior e pressupõe uma natureza processual e holística, na medida em que:
 - a) Tem implícito um movimento orientado por objectivos, estratégias e acções, com referência a um determinado período de tempo, como condição para alterar o posicionamento da Instituição em relação aos *benchmarks* predefinidos: de uma realidade actual para um posicionamento futuro;
 - b) Pressupõe um percurso com fases e etapas;
 - c) Apela à internacionalização das estruturas da Instituição: todos os departamentos ou unidades de intervenção contribuem e operacionalizam dimensões da estratégia para a internacionalização.

- 3) Independentemente do conceito de internacionalização dominante, no que concerne à gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior a tónica reside na partilha institucional do que se entende por internacionalização no âmbito daquela Instituição em concreto: quais os objectivos, as estratégias e a estrutura organizacional de suporte.

Expectativa 2

Responder à questão:

Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?

A abordagem teórico-conceptual sobre a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, enquadrada e desenvolvida na Secção “A Gestão da Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior” deste estudo, permite-nos concluir que os pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior são:

- 1) A abordagem estratégica da internacionalização;
- 2) A transversalidade da internacionalização.

Proseguimos, identificando e resumindo os contributos teóricos que nos conduzem aos pressupostos aqui identificados e que respondem à questão de investigação e à expectativa associada.

Pressuposto 1: Abordagem estratégica da internacionalização

A defesa de que a abordagem estratégica constitui um dos pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior fundamenta-se nas seguintes evidências:

- a) Reconhecimento do contributo da internacionalização na definição da missão institucional;
- b) Definição e implementação da estratégia como um processo participativo, que apela à criatividade e pressupõe uma “organização aprendente”;
- c) Clarificação da missão e do posicionamento institucional;
- d) Recurso à estratégia de internacionalização para alcançar as finalidades do Ensino Superior;
- e) Complexidade e multi-dimensionalidade do fenómeno da internacionalização.

Apresentamos a fundamentação teórica das evidências supra-identificadas:

a) Reconhecimento do contributo da internacionalização na definição da missão institucional

Efectivamente, fomentar uma abordagem estratégica da internacionalização no contexto das políticas e áreas de intervenção com as quais as Instituições de Ensino Superior inevitavelmente têm de se relacionar, significa reconhecer os contributos da internacionalização para a prossecução da missão institucional e justificar, em consequência, as prioridades e as opções estratégicas assumidas pela Instituição, como sustentam Qiang (2003, p. 248) e Söderqvist & Parsons (2005, p. 44).

b) Definição e implementação da estratégia como um processo participativo, que apela à criatividade e pressupõe uma “organização aprendente”

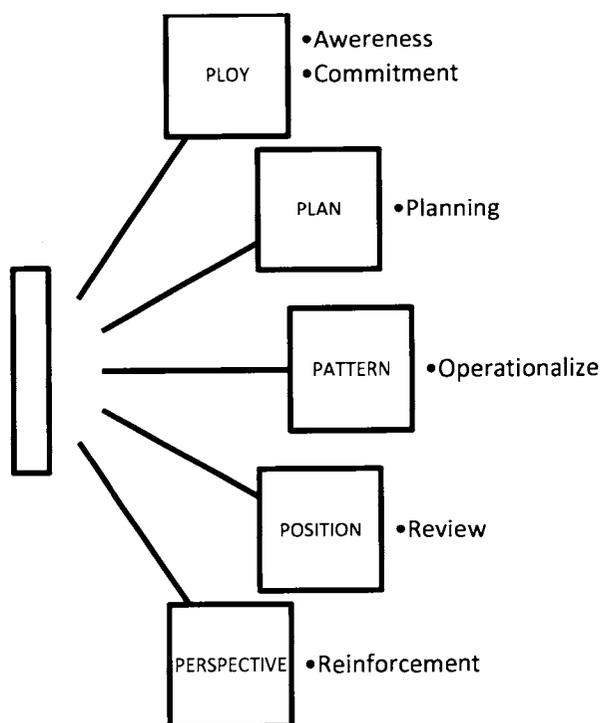
Consideramos, na linha de pensamento de Söderqvist & Parsons (2005, p. 13), que a abordagem estratégica da internacionalização pressupõe a “organização aprendente” (Mintzberg, *Five Ps for Strategy*, 1995, p. 21), na medida em que a construção da estratégia organizacional resulta do contributo das aprendizagens individuais e colectivas.

Ora, se tivermos em consideração:

- i. O contexto de mudança e turbulência em que as organizações se movimentam, de que nos falam Weber (2007, pp. 16-17) e Coelen (2008, p. 5);
- ii. As múltiplas influências e estímulos com os quais o processo de internacionalização se relaciona, de acordo com o evidenciado por Knight (2004, p. 23) e Coelen (2008, p. 4);
- iii. O facto da operacionalização da internacionalização estar implicada em todas as funções ou áreas de intervenção da instituição, de acordo com Coelen (2008, p. 3);

Verificamos que o modelo do ciclo da internacionalização de Knight, a que nos referimos na Secção 4 deste estudo, desenvolvido em Wit (2002, p. 135) e referenciado por Qiang (2003, p. 260), tem correspondência com os pressupostos da estratégia emergente e com o modelo dos *Five Ps* de Mintzberg (Mintzberg, 1995, pp. 15-16), (Roberto, Carvalho, & Silva, 1997, p. 85), de acordo com o demonstrado na Figura n.º 7.

Figura n.º 7 – O ciclo da internacionalização e o modelo dos *Five Ps*



Fonte: Elaboração própria

Modelo dos Five P's de Mintzberg	PLOY Compromisso Atitude face ao exterior		PLAN Plano orientador	PATTERN A estratégia resulta das acções e do comportamento organizacional	POSITION Alcance de posição no contexto externo	PERSPECTIVE Cultura organizacional
Dimensões do ciclo da internacionalização de Knight.	AWARENESS Consciência da necessidade em função das expectativas dos stakeholders	COMMITMENT Compromisso institucional	PLANNING Objectivos, estratégias, prioridades, recursos	OPERATIONALIZE A estratégia é operacionalizada pelas estruturas organizacionais	REVIEW Avaliar a qualidade, o impacto e o progresso da estratégia	REINFORCEMENT Reconhecimento pela participação dos indivíduos e reforço

A aproximação dos modelos identificados permite-nos concluir acerca da relação entre a metodologia de planeamento e criatividade, por um lado e o dinamismo do pensamento estratégico por outro (Freire, 1997, p. 43), visto que a estratégia efectivamente realizada resulta da combinação de elementos da estratégia originariamente intencionada (*plan/planning*) com elementos emergentes ou contributos de todos os membros da organização (*pattern e perspective/operationalize e reinforcement*).

c) Clarificação da missão e do posicionamento institucional

Se considerarmos a natureza processual e holística da internacionalização das Instituições de Ensino Superior, identificada na Secção 3 deste estudo, concluímos que a formulação da estratégia para a internacionalização pressupõe um processo de desenvolvimento orientado para o alcance de determinado posicionamento futuro, que integra várias dimensões e que assenta num processo

transformativo sob várias perspectivas. Inevitavelmente, uma abordagem com tal dimensão e nível de complexidade, só terá êxito se alicerçada em pressupostos de gestão estratégica (Söderqvist & Parsons, 2005, p. 46), na medida em que:

- i. Implica uma análise atenta ao contexto subjacente à Instituição de Ensino Superior de forma a identificar: do ponto de vista externo, os estímulos para a internacionalização e ponderar as ameaças e os riscos associados; e do ponto de vista interno, avaliar as suas especificidades, identificar mais-valias e limitações, como evidenciado por Middlehurst (2008, p. 3);
- ii. Exige que a missão reconheça o contributo da internacionalização para o alcance dos fins a que Instituição se propõe, bem como que sejam identificados objectivos quantitativos e estratégias para os alcançar, de acordo com Söderqvist & Parsons, (2005, pp. 44-45);
- iii. Pressupõe a identificação de um posicionamento institucional em relação à internacionalização. Recorrendo a ferramentas de gestão, como é exemplo a abordagem SWOT, a instituição terá de identificar o seu posicionamento actual e decidir sobre o posicionamento a assumir num determinado período temporal, em conformidade com Middlehurst (2008, p. 10), Rooijen (2008, p. 5) e Söderqvist & Parsons, (2005, p. 43);
- iv. Remete para a elaboração de um plano para a internacionalização que identifique, com base nos constrangimentos e oportunidades, a visão e o posicionamento institucional, estabeleça as prioridades e garanta a articulação entre, por um lado, as estratégias operacionais das várias unidades/departamentos que integram a instituição; e por outro, que facilite a interacção entre a estratégia para a internacionalização e as restantes estratégias institucionais, à semelhança das abordagens de Rooijen (2008, p. 15) e Middlehurst (2008, p. 15);
- v. Justifica a alocação de recursos, ou seja, assume e torna evidente a existência de uma estrutura financeira, tecnológica e humana de suporte à internacionalização, tal como referem Coelen (2008, p. 9) e Middlehurst (2008, p. 19);

d) Recurso à estratégia de internacionalização para alcançar as finalidades do Ensino Superior

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior emerge, não como um fim em si, mas antes como um meio para alcançar outros objectivos (Rooijen, 2008, p. 2). Se analisarmos esta premissa no contexto da globalização poderemos concluir que a internacionalização constitui-se como um “conjunto de políticas e acções promovidas pelos sistemas académicos e pelas instituições – até mesmo pelos indivíduos – para se relacionarem com o ambiente académico global” (Altabach & Knight, 2007, p. 290). Outra abordagem, eventualmente mais europeia ou na perspectiva do desenvolvimento, introduz a internacionalização como uma ferramenta à qual as Instituições recorrem para potenciar o desenvolvimento das tradicionais funções ou dimensões das Instituições de Ensino Superior, designadamente: ensino e aprendizagem, investigação e dimensão social/cultural (Weber, 2008, p. 236), funcionando assim como um evidente contributo ao papel das Instituições de

Ensino Superior enquanto actores privilegiados no contexto do paradigma de desenvolvimento assente no “conhecimento” de acordo com os pressupostos da Comissão Europeia (2008, p. 3) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2008, p. 2).

e) Complexidade e multi-dimensionalidade do fenómeno da internacionalização

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior é um fenómeno complexo, que exige uma abordagem multidimensional, na qual destacamos:

- i. Adequação entre a estrutura organizativa e os objectivos da estratégia para a internacionalização, na medida em que a sustentabilidade do processo e operacionalização das acções implicam todas as estruturas, serviços e departamentos da instituição, numa perspectiva horizontal e vertical, de acordo com as abordagens de Beelens (2007, pp. 55-56), Middlehurst (2008, p. 7) e Qiang (2003, p. 257).
- ii. A atitude da liderança institucional para com os pressupostos da internacionalização, tanto de topo como intermédia, uma vez que se constitui como um factor favorecedor ou condicionador do sucesso da estratégia para a internacionalização, tal como defendem Coelen (2008, p. 5), Middlehurst (2008, p. 16), Söderqvist & Parsons (2005, p. 40), Fielden (2009, p. 9) e Saat (2007, p. 4).
- iii. A “comunicação”, enquanto elemento chave para atenuar o *gap* entre a formulação e a implementação da estratégia, de que nos falma Söderqvist & Parsons (2005, p. 54). Independentemente da sua qualidade ou nível de ambição, o alcance dos fins implícitos no plano poderá ser posto em causa se a instituição não encetar um processo de comunicação que mobilize os pensamentos, as vontades e as acções dos indivíduos que integram o todo institucional, tal como alerta Rooijen (2008, pp. 13-14).
- iv. A avaliação da implementação da estratégia para a internacionalização, no sentido da monitorização da operacionalização das actividades e alcance dos objectivos e metas pré-definidas (Knight, 2002, p. 2); da medição dos indicadores de internacionalização (Juknytė-Petreikienė, 2006, p. 106) e do envolvimento de peritos internacionais no processo de auto-avaliação (Rooijen, 2008, p. 11).

Pressuposto 2: A transversalidade da internacionalização.

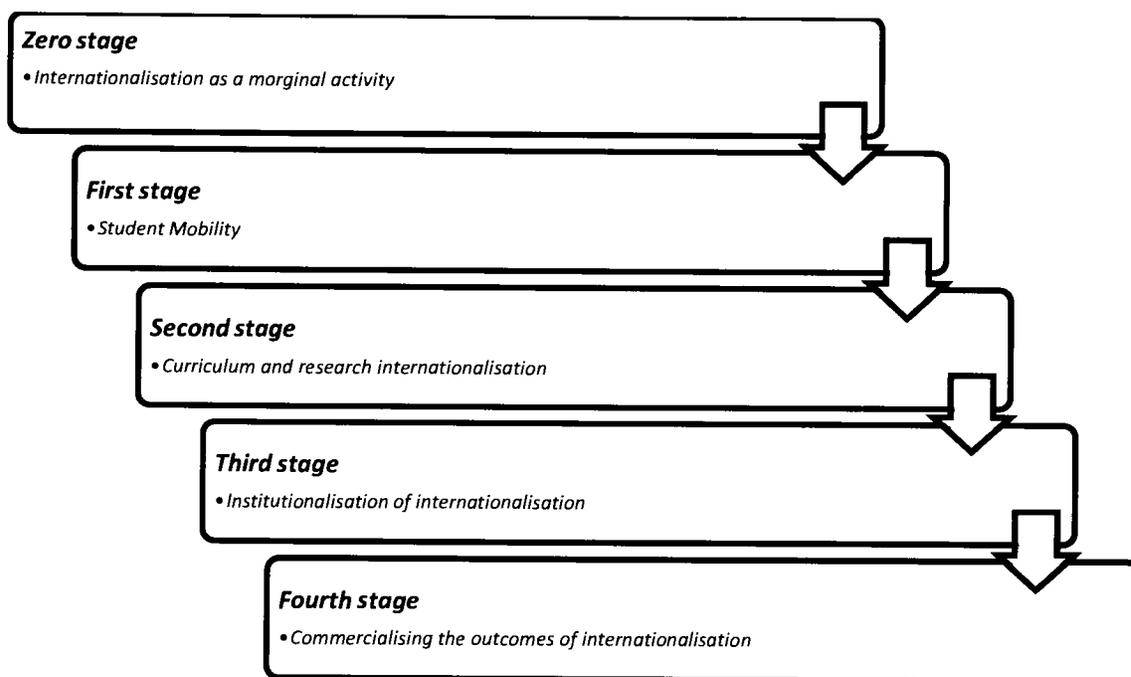
Para um melhor entendimento sobre como concluímos que a transversalidade da internacionalização é um dos pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior, considerámos os contributos teóricos proporcionados pela Parte I deste trabalho mas também as conclusões alcançadas por intermédio da investigação empírica, que desenvolveremos com mais detalhe na Parte II.

A investigação teórica - relembro os desenvolvimentos apresentados na Secção 4.4 “As Dimensões da Estratégia de Internacionalização” e os contributos de alguns autores como Beelens (2007), Middlehurst (2008) ou Qiang (2003) – remete-nos para os pressupostos organizacionais e para o subsequente compromisso institucional relativamente à definição e implementação da estratégia para a internacionalização, numa perspectiva de abordagem vertical e horizontal em relação à estrutura organizativa.

A investigação empírica, por seu lado, permitiu situar os contributos dos Gabinetes de Relações Internacionais numa determinada área de intervenção ao nível das actividades favorecedoras de internacionalização, designadamente a gestão da mobilidade e dos acordos de cooperação. Os resultados evidenciam que todas as outras áreas de intervenção como sejam a investigação e projectos internacionais, cursos conjuntos, aprendizagem de línguas estrangeiras, internacionalização curricular, eventos multiculturais, entre outras, são desenvolvidas por outras estruturas institucionais. Mesmo ao nível da mobilidade de estudantes e docentes, a actuação dos Gabinetes tende a centrar-se na gestão de um quadro de referência de suporte a essa mobilidade, implicando actividades como: gestão de acordos bilaterais; candidaturas a bolsas de mobilidade; gestão da informação e apoio administrativo do fluxo de estudantes e docentes recebidos/enviados. Outras actividades de suporte à mobilidade, designadamente orientação e reconhecimento académico, oferta de cursos de línguas, orientação profissional, serviços de apoio (desporto, alimentação, saúde, biblioteca, informática, etc.) e facilidades logísticas (alojamento, internet, etc.), tendem a ser da responsabilidade de outros serviços/departamentos organizacionais.

As constatações para que nos remetem os contributos teóricos e empíricos, colocam-nos perante o papel catalisador e inspirador que a mobilidade internacional assume no contexto da internacionalização do ensino superior. Se lembrarmos o modelo dos estádios do processo de internacionalização nas Instituições de Ensino Superior de Söderqvist & Parsons (2005), resumido na Figura n.º 8 e desenvolvido na Secção 3.1.4 do presente estudo, verificamos que a fase da mobilidade de estudantes, que corresponde à primeira fase de internacionalização (*first stage*), assenta em pressupostos como o reconhecimento institucional da necessidade de internacionalizar; o compromisso para com o planeamento e implementação de programas que permitam a mobilidade; a criação de gabinetes internacionais e a utilização do ECTS no contexto da mobilidade.

Figura n.º 8 - Modelo dos estádios da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (resumo)



Fonte: Adaptado de Söderqvist & Parsons (2005, p. 6)

Ou seja, a mobilidade assume-se como uma dimensão pioneira no contexto da internacionalização do ensino superior, chamando a si o mérito de despoletar a necessidade institucional para com a continuidade das acções e aprofundamento da internacionalização: da mobilidade para a abordagem internacional dos *curricula* e da investigação (*second stage*). Em consequência, as instituições tendem a desenvolver uma abordagem sistemática do fenómeno da internacionalização, como evidenciam autores como Teichler (Teichler, 2008, p. 17) e Knight (2009, pp. 10-12), tornando evidente que para alcançar os objectivos identificados no âmbito do plano estratégico para a internacionalização uma das dimensões fundamentais é o envolvimento do todo institucional na prossecução desse objectivo (*third stage*).

Resumindo, para ser bem sucedida a internacionalização tem assumir uma dimensão transversal à instituição e o compromisso institucional de que fala Beelens (2007, pp. 55-56) tem de ser evidente e vivenciado por todos os colaboradores. Se na década de 80 a mobilidade dominava as agendas das Instituições de Ensino Superior, tendo contribuído para a criação de um programa europeu de enquadramento para esse desígnio, o Erasmus; e os anos 90 ficaram marcados pela globalização e pela necessidade das instituições, isolada ou em bloco, responderem a esse desafio; o início do séc. XXI torna evidente que as IES têm de se autonomizar: ser mais proactivas e empreendedoras (Weber, 2007, p. 5), têm de se reorganizar internamente em função da sua missão e assumir a institucionalização da internacionalização, sob pena de não serem capazes de vencer os desafios da internacionalização, da modernização e do efectivo contributo para “Economia do Conhecimento”.

PARTE II

CONTRIBUTO DOS GABINETES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Socorremo-nos da Parte II desta investigação para, com recurso às conclusões a que a pesquisa empírica nos conduziu, identificar o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais (GRI) para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram. Assim, na Secção 6 apresentamos os resultados da aplicação dos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente a visita ao site institucional dos GRI que constituem as unidades de análise deste estudo de caso³¹, a aplicação de questionários e subsequente entrevista, no próprio local de trabalho, aos técnicos que exercem funções de coordenação nos Gabinetes referenciados. Seguidamente, e com recurso à Secção 7, apresentamos as conclusões a que a pesquisa empírica nos conduziu, respondemos à questão central de investigação e avançamos pistas para investigação ou desenvolvimentos futuros.

6. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Tal como desenvolvido na Secção 2 sobre a Metodologia de Investigação, a apresentação e interpretação dos resultados será feita com recurso à análise simultânea dos dados recolhidos por intermédio dos instrumentos de recolha de dados. Referir, que a apresentação das conclusões alcançadas na fase empírica segue a estrutura e a lógica de abordagem prevista no Modelo de Análise³², pelo que a interpretação quantitativa e qualitativa dos dados é enquadrada nas seguintes temáticas:

- 6.1. Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais;
- 6.2. Envolvimento do GRI ao nível das Estratégias para a Internacionalização;
- 6.3. Serviços aos Estudantes;
- 6.4. Mobilidade e Reconhecimento Académico

Prosseguimos com a apresentação dos resultados empíricos no âmbito as temáticas identificadas.

³¹ Constituem as unidades de análise deste estudo os Gabinetes de Relações Internacionais das seguintes Instituições de Ensino Superior: Universidade da Extremadura (ES); Universidade de Huelva (ES), Universidade de Sevilha (ES) Universidad Pablo de Olavide (ES); Universidade do Algarve (PT), Universidade de Évora (PT) e Instituto Politécnico de Portalegre (PT).

³²Ver anexo A - versão integral do Modelo de Análise.

6.1 Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais (GRI)

Caracterização do GRI: Designação e Perfil dos Colaboradores

No que concerne à designação encontramos um denominador comum: todos os serviços integram a referência “relações internacionais”. As Instituições de Ensino Superior portuguesas tendem a acrescentar o termo “mobilidade”, como é o caso das Universidades de Évora e Algarve (ver Tabela n.º 18).

Relativamente ao perfil dos colaboradores que integram o GRI, tanto os resultados do questionário como os esclarecimentos obtidos na entrevista, evidenciam a predominância da qualificação superior ao nível das competências académicas bem como a especialização dos técnicos dos Gabinetes em determinadas áreas de intervenção. Curiosamente, não se identificaram áreas científicas dominantes, pois os colaboradores são oriundos de diversos contextos académicos como sejam as línguas, as relações internacionais, a comunicação, a gestão, a administração ou o direito.

Tabela n.º 18 - Designação do GRI e Colaboradores

INSTITUIÇÃO	DESIGNAÇÃO DO GABINETE	PERFIL DOS COLABORADORES
Universidade de Évora	Divisão de Mobilidade e Relações Internacionais	O serviço coordena programas e iniciativas de mobilidade, prestando apoio técnico-administrativo e logístico aos estudantes/docentes internacionais. <u>Recursos Humanos</u> : 5 colaboradores a tempo integral, dos quais 3 são técnicos superiores.
Universidade do Algarve	Gabinete de Relações Internacionais e da Mobilidade	O serviço está organizado em duas secções: mobilidade (gere os programas de mobilidade Europeus) e relações internacionais (cooperação e mobilidade extra-europa). <u>Recursos Humanos</u> : 10 colaboradores a tempo integral, dos quais 9 são técnicos superiores.
Instituto Politécnico de Portalegre	Coordenação de Relações Internacionais	O serviço tende a estar muito centrado nas Escolas. As responsabilidades pela gestão da mobilidade, tanto administrativas como académicas, são partilhadas pelas diversas unidades orgânicas. <u>Recursos Humanos</u> : Coordenador Institucional (professor) que beneficia do apoio de um técnico superior de perfil administrativo; Coordenadores Departamentais por Escola (professores), que contam com apoio administrativo.
Universidade de Sevilha	Oficina de Relaciones Internacionales	O serviço está organizado em duas áreas de intervenção: 1) programas de mobilidade internacional e 2) outros programas, incluindo a cooperação para o desenvolvimento. <u>Recursos humanos</u> : 35 colaboradores a tempo integral, dos quais 7 são técnicos superiores; 10 estagiários universitários, alguns dos quais internacionais. O Gabinete dispõe de um gestor financeiro, informático, tradutor e gestor de base de dados.
Universidad Pablo de Olavide	Área de Relaciones Internacionales y Cooperación	O serviço constitui-se como uma unidade de apoio à internacionalização: coordena a mobilidade e presta assessoria técnica e administrativa à cooperação internacional. <u>Recursos Humanos</u> : 10 técnicos superiores a tempo integral e estagiários. O serviço dispõe de um gestor de base de dados
Universidad de Huelva	Servicios de Relaciones Internacionales	O serviço está organizado em duas secções: parte técnica parte de apoio administrativo-financeiro à mobilidade e cooperação. <u>Recursos Humanos</u> : 8 colaboradores a tempo integral, dos quais 5 são técnicos superiores; 4 estagiários universitários, alguns estrangeiros. O Gabinete dispõe de um gestor financeiro, informático e gestor de base de dados. O Gabinete dispõe de um gestor de bases de dados.
Universidad de Extremadura	Secretariado de Relaciones Internacionales	O serviço organiza-se em dois Campus (Badajoz e Cáceres) e coordena os programas de mobilidade e cooperação internacional. <u>Recursos Humanos</u> : 9 técnicos superiores em tempo integral; apoio administrativo e estagiários sazonal. O Gabinete dispõe de um gestor financeiro.

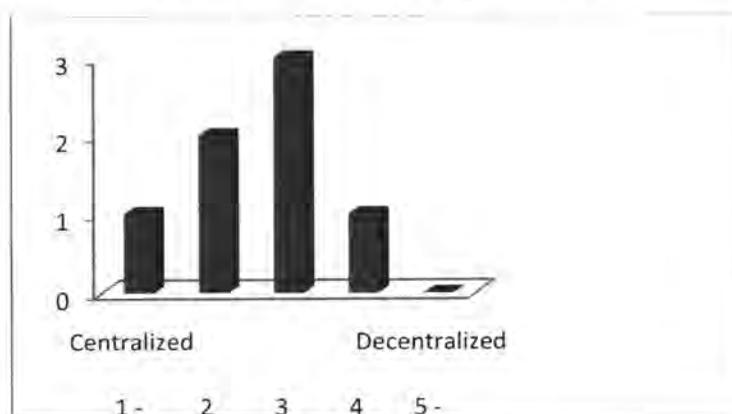
Do ponto de vista organizacional, é possível identificar algumas diferenças entre as Instituições de Ensino Superior dos dois países: as Instituições espanholas tendem a demonstrar um maior nível de profissionalização e especialização, ou seja, o âmbito de intervenção dos Gabinetes de Relações Internacionais está claramente identificado bem como as tarefas e responsabilidades dos seus colaboradores. Os Gabinetes de Relações Internacionais das Universidades de Sevilha, de Pablo de Olavide, da Extremadura e de Huelva assumem características de serviços integrados, dispondo de técnicos especializados em áreas específicas da gestão e apoio às actividades dos Gabinetes, como sejam informáticos, gestores financeiros, gestores de bases de dados ou gestores de mobilidade específicos para alunos recebidos e enviados.

O mesmo não se identificou nos Gabinetes das Instituições portuguesas que integram este estudo. De um modo geral, nas entrevistas foram frequentes as alusões à expressão “fazemos um pouco de tudo” e “dependemos muito da colaboração de outros serviços/departamentos da instituição”. Embora certamente possamos associar esta diferença a questões socioculturais, a verdade é que os Gabinetes de Relações Internacionais das Instituições de Espanha revelam ser mais autónomos, beneficiando de maior capacidade financeira e de decisão, bem como maior capacidade de intervenção, nomeadamente ao nível da comunicação com os diversos públicos e gestão interna.

Caracterização do GRI: modelo organizacional

Em relação à divisão de responsabilidades e ao processo de tomada de decisão, a análise do questionário evidencia uma tendência para a centralização, de acordo com o Gráfico n.º 1.

Gráfico n.º 1 - Modelo organizacional

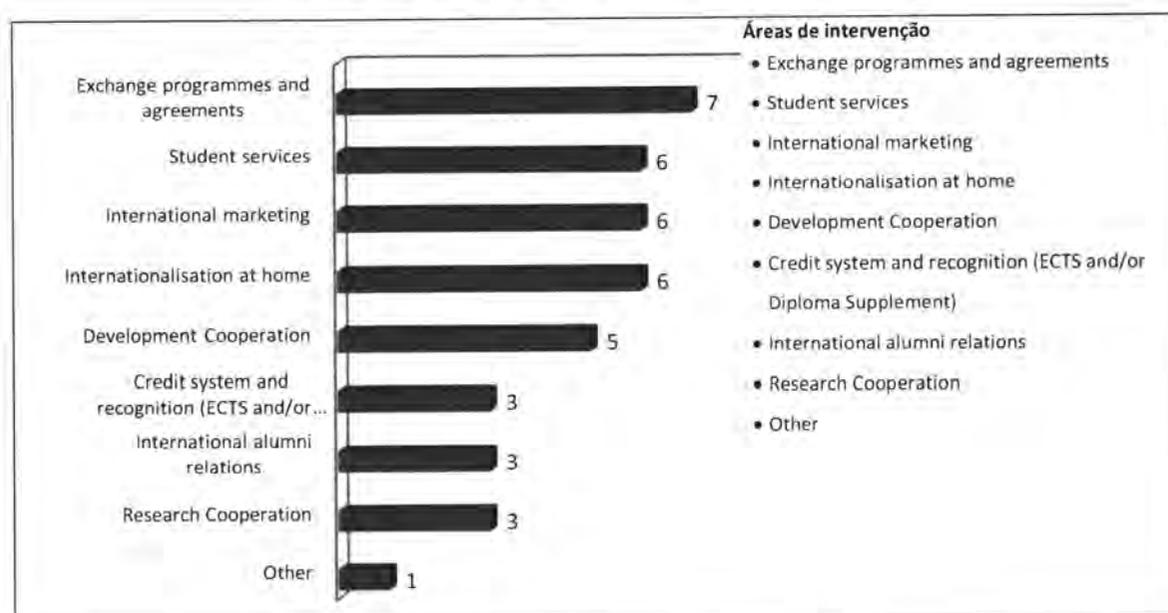


Independentemente das características e do papel que possam assumir ao nível da dinâmica da internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram, o facto é que todos os Gabinetes inquiridos confirmaram na entrevista que se situam, do ponto de vista organizacional, próximos da administração central, dependendo directamente de um Vice-Reitor, Pró-Reitor ou Pró-Presidente para as Relações Internacionais.

Caracterização do GRI: Programas internacionais, responsabilidades e actividades

As actividades dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo centram-se na coordenação de programas internacionais que incidem sobre a mobilidade de alunos, docentes e *staff* técnico-administrativo e nos respectivos serviços de apoio à mobilidade, tal como evidenciado no Gráfico n.º 2.

Gráfico n.º 2 - Responsabilidades e Actividades dos GRI



O marketing internacional e as actividades favorecedoras de “internacionalização em casa” (*internationalization at home*) merecem também a escolha da maioria dos respondentes. A primeira actividade está directamente relacionada com o desenvolvimento de ferramentas de comunicação em contexto internacional, seja a criação e desenvolvimento de páginas *web* direccionadas para públicos internacionais específicos (ex. alunos recebidos extra-europa, investigadores estrangeiros, docentes para missões de ensino, etc.) ou a publicação de folhetos e guias informativos, a participação em feiras, seminários e fóruns de divulgação e promoção da Instituição. Já a *internationalization at home* evidencia uma preocupação com a internacionalização do *Campus*, tanto do ponto de vista dos serviços e facilidades como no reforço da dimensão internacional e intercultural das componentes ensino/aprendizagem e social do ensino.

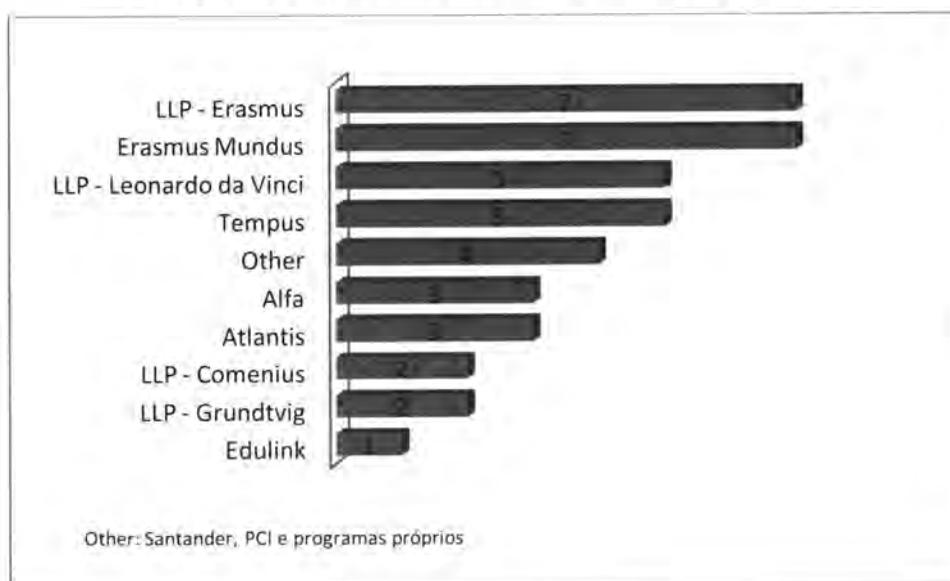
A cooperação para a investigação e desenvolvimento merece a escolha unânime dos Gabinetes de Relações Internacionais das Instituições de Ensino Superior espanholas. De acordo com o que apurámos nas entrevistas, tanto o Governo Espanhol, como as Juntas Autonómicas estão muito empenhados no reforço da dimensão Internacional das Instituições, promovendo vários programas e linhas de financiamento para esse efeito, como por exemplo o PCI – Programa de Cooperación Inter-Universitário. Também o sistema bancário ou as próprias Instituições, como é o caso da Universidade de Pablo de Olavide, promovem programas de desenvolvimento e investigação extra-Europa, com especial incidência na América Latina, como são exemplo o Americampus Bancaja, Santander CRUE, Faro Global, Argo Global, Talentia (este último financiado pela Junta da Andaluzia).

Em relação aos programas de mobilidade³³, o Erasmus e o Erasmus *Mundus* merecem a atenção da totalidade dos Gabinetes inquiridos, seguidos do Leonardo da Vinci e do *Tempus* (Gráfico n.º 3). No caso das Instituições espanholas, o Programa de Cooperação Inter-Universitário com a América Latina (PCI) merece a mesma atenção que o Erasmus. Referir que em ambos os lados da fronteira o

³³ Descrição dos programas de mobilidade encontra-se no Anexo F.

Programa Santander emerge como um importante contributo à internacionalização das Universidades.

Gráfico n.º 3 - Programas Internacionais Geridos pelos GRI



Caracterização do GRI: Gestão da Informação e Objectivos de Desenvolvimento

A gestão da informação e eficiência da gestão interna merecem a atenção generalizada dos Gabinetes inquiridos. Embora apenas três dos respondentes tenham confirmado a existência de sistemas de gestão de informação nos Gabinetes que integram, a verdade é que embora não o tenham revelado no âmbito do preenchimento do questionário, durante as entrevistas a maioria dos respondentes reconhece as vantagens e a necessidade de dispor de um sistema de informação capaz de gerir o fluxo de informação com que os GRI se relacionam diariamente. Dos inquiridos, apenas a Universidade de Sevilha confirmou dispor de um sistema de gestão de informação integrado com o sistema dos serviços académicos. As Universidades de Pablo de Olavide, Huelva, Extremadura e Évora dispõem de sistemas de gestão de informação independentes, criados e desenvolvidos no âmbito dos próprios Gabinetes.

Sobre os objectivos de desenvolvimento do Gabinete para os próximos cinco anos (Tabela n.º 19), a prioridade da maioria dos GRI assenta no aumento dos fluxos de mobilidade e na gestão de novas oportunidades de mobilidade, nomeadamente programas ou outras iniciativas. Consolidar a participação no Erasmus *Mundus*, o desenvolvimento de cursos conjuntos e os cursos de verão constituem-se como outros dos objectivos referenciados, o que poderá indiciar um objectivo institucional de, a par da mobilidade tradicional, apostar na diversificação das estratégias para a internacionalização, nomeadamente na criação de condições para atrair alunos, docentes e investigadores internacionais (*brain circulation*) e fortalecimento do prestígio internacional da instituição.

Tabela n.º 19 - Objectivos de desenvolvimento do GRI

INSTITUIÇÃO	OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRI
Universidade de Évora	<p><i>Have more opportunities for professors and students to make their period of studies and research in all the different countries.</i></p> <p><i>Have more Programmes that help the person that want to invest in their education.</i></p> <p><i>Increase the mobility for foreign students; make our University a International University.</i></p>
Universidade do Algarve	<p>Aposta nos programas acima referenciados, sobretudo nos Erasmus Mundus e desenvolver outros menos desenvolvidos, como o Alfa, Edulink, Grundtvig, entre outros. Continuar a apostar na internacionalização da Universidade do Algarve.</p>
Instituto Politécnico de Portalegre	<p>Aumentar significativamente os fluxos IN e OUT SMS, SMP, STA, STT.</p> <p>Coordenar e dinamizar a apresentação de candidaturas a acções centralizadas</p> <p>Promover a generalização da aplicação da Escala Europeia de Classificações e do uso do Suplemento ao Diploma</p>
Universidade de Sevilha	<p><i>Achieving higher levels of quality in mobility programmes. We have already reached figures in terms of outgoing and incoming students, professors and staff, but we have to improve in management. Shorten duration of procedures. Improving the information system. Information on partner institutions, academic offer, accommodation, learning agreements is not always accurate.</i></p>
Universidad Pablo de Olavide	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Increasing international mobility (outgoing) up to 10% of all students.</i> - <i>100% increase in international mobility of incoming.</i> - <i>Promote international joint degrees, at least 1 in each center</i> - <i>Consolidating a stable structure in University Development Cooperation</i> - <i>Intensifying international promotion policy of the University</i>
Universidad de Huelva	<p><i>Increase student mobility to 10% both incoming and outgoing</i></p> <p><i>2 more Erasmus Mundus</i></p> <p><i>Summer school programme</i></p>
Universidad de Extremadura	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Balance incoming and outgoing students flows.</i> <i>2. To increase influence on the international networks by coordinating programmes such as Tempus or Alfa.</i> <i>3. Internationalisation of the University by having representation or organizing international fairs and events.</i> <p><i>All the above provided the staff integrating this Services increases and gets a higher level of stability.</i></p>

Das entrevistas foi ainda possível concluir acerca de uma preocupação em reforçar o *marketing* e a presença internacional, nomeadamente através da participação em feiras e fóruns internacionais, como sejam os promovidos pela NAFSA ou a EAIE; desenvolvimento da página *web*, em especial no que concerne aos serviços e informações disponíveis para estrangeiros e oferta de cursos ou módulos em língua inglesa.

A gestão interna, nomeadamente a aposta na qualidade e em sistemas de gestão de informação integrados e com interface *web*, constituem preocupações objectivas de médio prazo para a maioria dos Gabinetes inquiridos. A Universidade de Sevilha identificou claramente esse objectivo no preenchimento do questionário e reforçou-o durante a entrevista. Alguns dos Gabinetes informaram mesmo que estão em “negociações” com empresas externas para actualizar e melhorarem a performance dos sistemas de gestão de informação actualmente em utilização, o que de alguma forma é indicativo da quantidade de informação associada a esta área de intervenção das Instituições de Ensino Superior, bem como do nível de qualificação e profissionalização que caracterizam os profissionais que integram os Gabinetes de Relações Internacionais.

Das entrevistas constatámos ainda, que o aumento e estabilidade dos recursos humanos afectos a estas unidades de intervenção reúnem a preocupação de todos os Gabinetes. Este aspecto foi referenciado no questionário como um objectivo de desenvolvimento por dois dos sete respondentes.

6.2 Envolvimento do GRI nas estratégias para a internacionalização

Tal como identificado na Secção 4.5 deste trabalho, a operacionalização da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior relaciona-se com a implementação de um conjunto de estratégias e actividades. Segundo Knight, essas estratégias deverão assumir uma dimensão académica e uma dimensão organizacional (Knight, 2004, p. 14). Através da recolha de dados (questionário, entrevista e observação das páginas *web*) procurámos saber como é que as unidades de análise se posicionam em relação às estratégias académicas, de acordo com o modelo de Knight, e assim identificar em que medida é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram este estudo de caso.

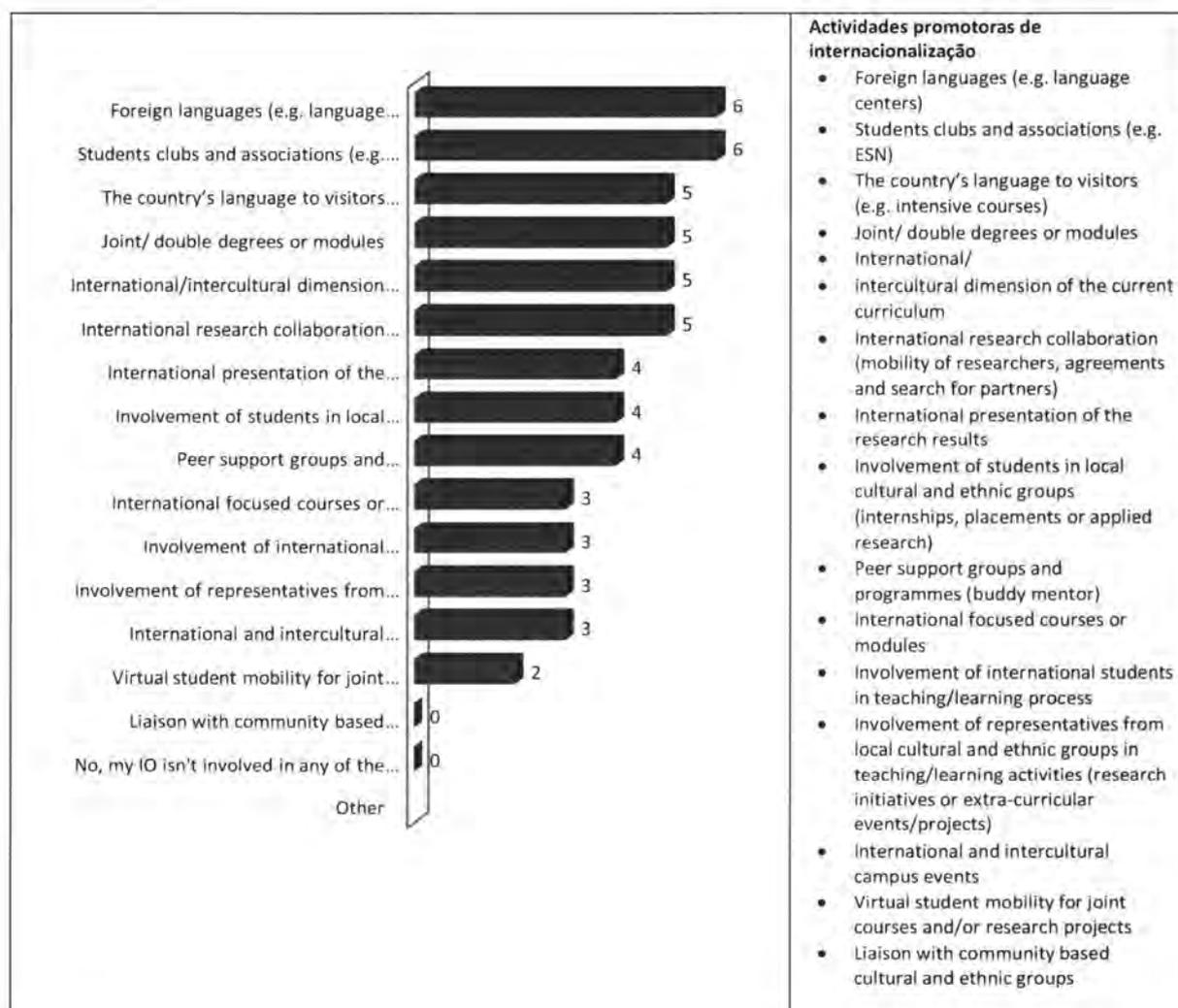
6.2.1 “Internacionalização em Casa” (*Internationalisation at Home*)

Pela análise dos dados recolhidos no questionário (Gráfico n.º 4), concluímos que relativamente à *Internationalisation at Home* (IaH), ou seja, às estratégias promovidas para proporcionar a internacionalização no espaço físico do *Campus*, o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais centra-se na criação e desenvolvimento de condições - académicas e socioculturais - de estímulo e apoio à mobilidade internacional de estudantes.

A **organização e oferta de currículos internacionais merecem** a atenção da maioria dos GRI inquiridos. As opções: a) oferta de cursos de línguas estrangeiras; b) organização de cursos de língua nacional para estrangeiros; c) cursos conjuntos; e d) fortalecimento da dimensão internacional e intercultural dos *curricula* actuais, mereceram a escolha da maioria dos respondentes.

Das entrevistas confirmámos que, embora a internacionalização curricular não seja uma área de intervenção directa dos Gabinetes de Relações Internacionais, o funcionamento destes Gabinetes influencia a dinâmica daquela actividade. Vários dos entrevistados sublinharam que há uma estreita relação entre os fluxos de mobilidade e a internacionalização curricular, estando o aumento da primeira muito dependente da outra e vice-versa. Nesta perspectiva, é frequente os Gabinetes de Relações Internacionais assessorarem projectos que contribuam para a internacionalização curricular, como sejam os cursos de língua ou os módulos em língua estrangeira para alunos em mobilidade.

**Gráfico n.º 4 - Contributo dos GRI para a internacionalização no *Campus*
(*Internationalization at Home*)**



No que concerne à **investigação e colaboração académica**, cinco dos respondentes confirmaram estar implicados na gestão de programas de mobilidade para investigadores, bem como na elaboração de acordos de cooperação ao nível da investigação e apresentação dos resultados (4 respostas).

Ao que apurámos na entrevista, já que a dimensão da investigação e colaboração académica constituía um dos pontos da conversa, o envolvimento dos Gabinetes de Relações Internacionais está directamente relacionado com a gestão dos fluxos de mobilidade associados à investigação, designadamente candidaturas e bolsas, prestação de apoio logístico aos investigadores, disponibilização de informações úteis, identificação de oportunidades de cooperação e formalização dos acordos de cooperação inter-universitária. Um exemplo é o Programa de Cooperação Inter-Universitário³⁴ financiado pela *Agencia Española de Cooperación Internacional*. A gestão dos

³⁴ O Programa de Cooperação Inter-Universitária (PCI) tem como objectivo contribuir para o desenvolvimento, definindo o enquadramento financeiro e administrativo da cooperação entre as Instituições de Ensino Superior

projectos de investigação, designadamente a apresentação de candidaturas a financiamentos ou o seu desenvolvimento, não constitui objecto de intervenção da totalidade dos Gabinetes de Relações Internacionais inquiridos.

Ainda nesta temática, merece destaque a opção “apresentação internacional de resultados de investigação”, a qual foi assinalada por 4 dos respondentes. A apresentação de resultados prende-se, na maioria dos casos, com a publicação de relatórios sobre a mobilidade e outras publicações de apoio à mobilidade no âmbito da rede de cooperação, como é exemplo o serviço prestado pelo Gabinete de Relações Internacionais da Universidade do Algarve através da *Euraxess Services Network*³⁵.

As relações externas, ou mais especificamente a criação de **oportunidades de partilha intercultural**, merecem a atenção da maioria dos Gabinetes de Relações Internacionais. A escolha das opções “Students clubs and associations (e.g. ESN)” e “Peer support groups and programmes (buddy mentor)”, por 6 e 4 respondentes respectivamente, poderá remeter-nos para duas conclusões: por um lado, a preocupação com a integração social dos alunos recebidos; e por outro, estimular a participação dos alunos locais em actividades favorecedoras de internacionalização em contexto extra-curricular. Também com quatro respostas encontra-se a opção “Involvement of students in local cultural and ethnic groups (internships, placements or applied research)”, o que poderá evidenciar uma preocupação em ampliar o contexto onde se movem os alunos internacionais: do tradicional ensino/aprendizagem em contexto de *Campus* para as empresas, centros de investigação e interacção cultural com a comunidade local.

As actividades extra-curriculares não integram o *core* das actividades dos Gabinetes de Relações Internacionais, já que as opções: a) envolvimento de grupos culturais/étnicos locais na organização ou dinamização de actividades no contexto *Campus*; e b) organização de eventos multiculturais, mereceram apenas a escolha de três respondentes.

Da análise dos questionários, dos sites e dos resultados das entrevistas, inferimos que é residual e esporádico o envolvimento dos Gabinetes de Relações Internacionais na internacionalização dos conteúdos, metodologias e actividades associados ao **processo de ensino/aprendizagem**. A sustentar esta tendência está o facto das opções: a) *International focused courses or modules*; b) *Involvement of international students in teaching/learning process*; c) *Involvement of representatives from local cultural and ethnic groups in teaching/learning activities (research initiatives or extra-curricular events/projects)*; e d) *Virtual student mobility for joint courses and/or research projects*, terem sido assinaladas apenas por três respondentes.

6.2.2 “Internacionalização no Exterior” (*Internationalisation Abroad*)

A dimensão da ***Internationalisation Abroad* ou *Cross-Border***, relembramos, diz respeito às iniciativas de internacionalização com base em actividades desenvolvidas num espaço geográfico distante do

Espanholas e as sua congéneres da América Latina, África Subsariana e Mediterrâneo. Mais informações em: <http://www.aecid.es/pci>

³⁵ Centro Euraxess da Universidade do Algarve:

http://www.ualg.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=27582&Itemid=2250&lang=pt

Campus. Pressupõe, portanto, a implementação de estratégias que assentem na deslocação geográfica de pessoas, programas, Instituições, conhecimentos, projectos ou serviços. Diversas modalidades e métodos poderão ser identificadas, como sejam os cursos conjuntos, a prestação de serviços de educação com recurso ao *franchising*, à criação de um segundo *Campus* universitário num país anfitrião, o chamado *branch campus*, ou ainda a tradicional mobilidade de alunos e o ensino virtual (Knight, 2009, pp. 14-18).

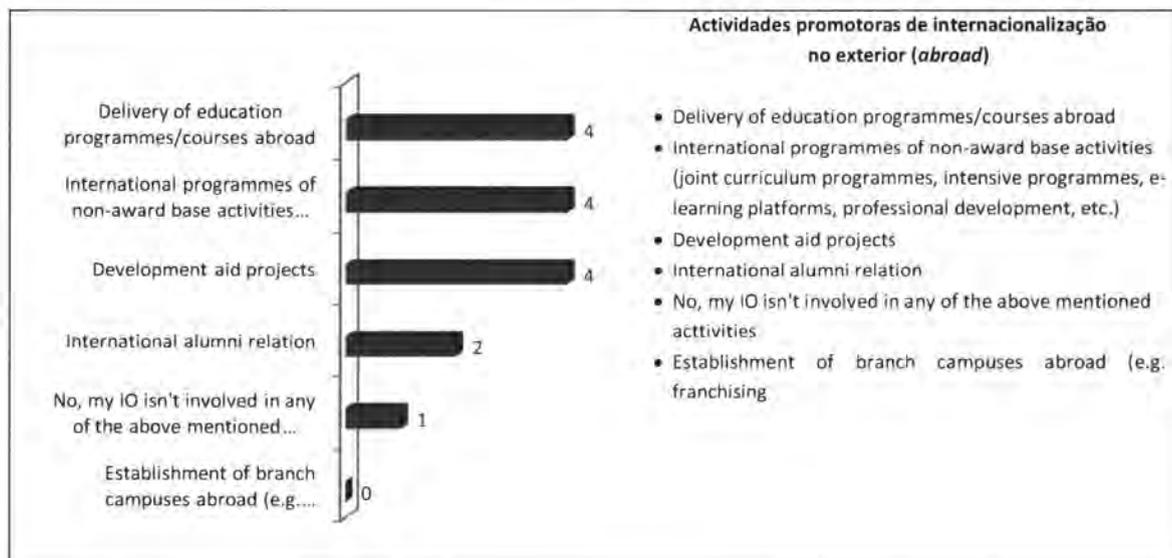
De forma a testar mais facilmente a hipótese de trabalho, a qual, relembramos sustentava que o *contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram o universo deste estudo de caso centra-se na gestão da mobilidade internacional*, e tendo como base o modelo das estratégias para a internacionalização no exterior (*internationalization abroad*) de Knight (2006, p. 28), organizámos os instrumentos de recolha de dados (questionário, entrevista e visita ao site) separando e analisando individualmente e com maior detalhe, as duas componentes desta dimensão: mobilidade de estudantes/docentes e outras actividades de carácter transnacional.

Sobre o envolvimento do Gabinete de Relações Internacionais em actividades promotoras de internacionalização no exterior (*internationalisation abroad*), as respostas tiveram maior incidência nas seguintes opções (Gráfico n.º 5):

- a) Oferta de cursos no estrangeiro (*delivery of education programmes/courses abroad*);
- b) Cursos internacionais de base não-comercial (*International programmes of non-award base activities : joint curriculum programmes, intensive programmes, e-learning platforms, professional development, etc.*);
- c) Projectos de ajuda ao desenvolvimento (*development aid projects*);

De acordo com os esclarecimentos obtidos durante as entrevistas, as duas primeiras opções estão directamente relacionadas com o programa Erasmus *Mundus* e com o Erasmus, nomeadamente as acções: programas intensivos e *campus* virtual. No caso do Erasmus *Mundus*, convém relembrar que o programa proporciona a organização de cursos conjuntos de base transnacional, exigindo um esforço colaborativo de instituições oriundas de países e continentes diferentes de forma a, tendo em atenção as especificidades institucionais e as realidades legislativas nacionais, organizarem cursos conferentes de grau, sendo que, tradicionalmente, os alunos recebem formação nas diferentes instituições que constituem o consórcio Erasmus *Mundus*. Os programas intensivos e os *campus* virtuais ao abrigo do Erasmus, favorecem o desenvolvimento de módulos e pequenos cursos intensivos também numa base de consórcio internacional. Os primeiros exigem a deslocação física dos alunos para a Instituição que acolhe o curso, enquanto os segundos sugerem a mobilidade virtual e o recurso às tecnologias de informação para o desenvolvimento de conteúdos e investigação.

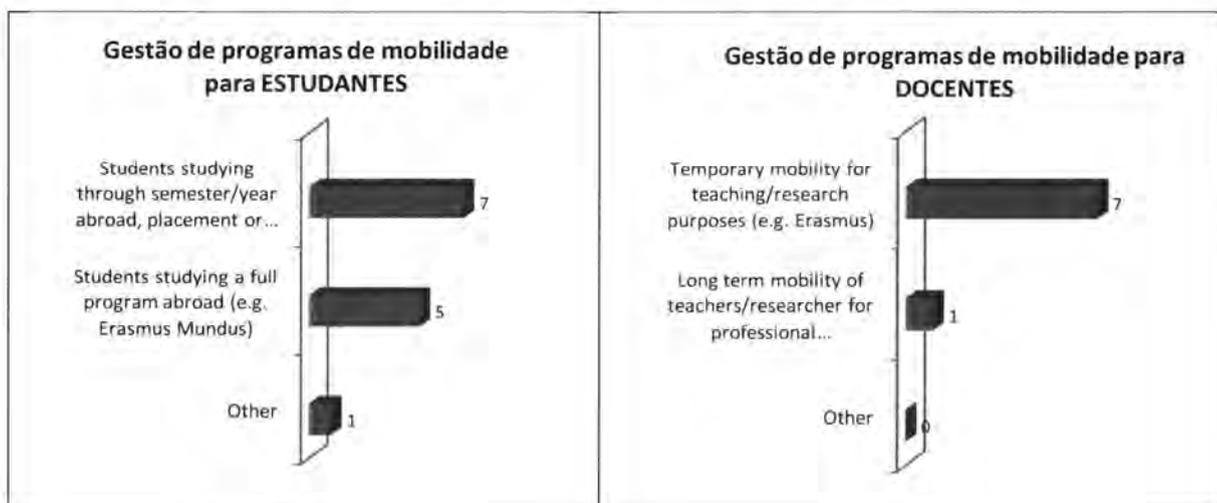
Gráfico n.º 5 - Contributo do GRI para a internacionalização no exterior (*Internationalisation Abroad*)



A ajuda para o desenvolvimento (*development aid projects*) é genericamente entendida como a cooperação com países da América Latina, África e Ásia, nomeadamente ao nível de projectos de investigação e desenvolvimento.

Ao nível da implementação de estratégias promotoras de internacionalização com incidência geográfica fora do *Campus*, tanto a visita às instalações dos Gabinetes de Relações Internacionais como a entrevista ao coordenador e a conversa com os restantes colaboradores, corroboraram os resultados para que nos remeteram a análise dos questionários ou a visualização dos sites, a saber: a componente mobilidade de pessoas assume-se como a actividade principal dos Gabinetes.

Gráfico n.º 6 - Gestão de programas de mobilidade



Efectivamente, quando inquiridos sobre a gestão de programas de mobilidade para alunos e docentes, todos os Gabinetes responderam afirmativamente, com especial incidência na tradicional mobilidade Erasmus – mobilidades semestrais/anuais de alunos e de carácter horizontal –, na mobilidade no âmbito do Erasmus Mundus – mobilidade de alunos de carácter vertical – e nas missões de ensino Erasmus de curta duração (Gráfico n.º 6).

6.3 Serviços para Estudantes

Tendo como referência o modelo de análise utilizado no âmbito do projecto “Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education”, promovido pela *Barents Education Network*, sobre serviços para estudantes internacionais, bem como a proposta de referência da *European Association for International Education* (EAIE) sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47), identificámos as seguintes componentes da dimensão Serviços para Estudantes:

- a) Estudantes enviados (*outgoing*);
- b) Estudantes recebidos (*incoming*).

6.3.1 Serviços para Estudantes Enviados (*outgoing*)

A análise dos questionários revela que ao nível dos indicadores: a) antes da partida; b) durante o período de mobilidade; e c) antes do regresso, os serviços prestados aos estudantes enviados incidem essencialmente no chamado “período de orientação” (Torenbeek, 2005, p. 40), o qual diz respeito à preparação da mobilidade: aconselhamento e recolha de informação, gestão de candidaturas e instrução do processo de mobilidade junto da Instituição de Acolhimento.

A análise dos questionários revela que ao nível dos serviços prestados aos estudantes enviados, os respondentes são unânimes ao escolherem as seguintes opções (Gráfico n.º 7):

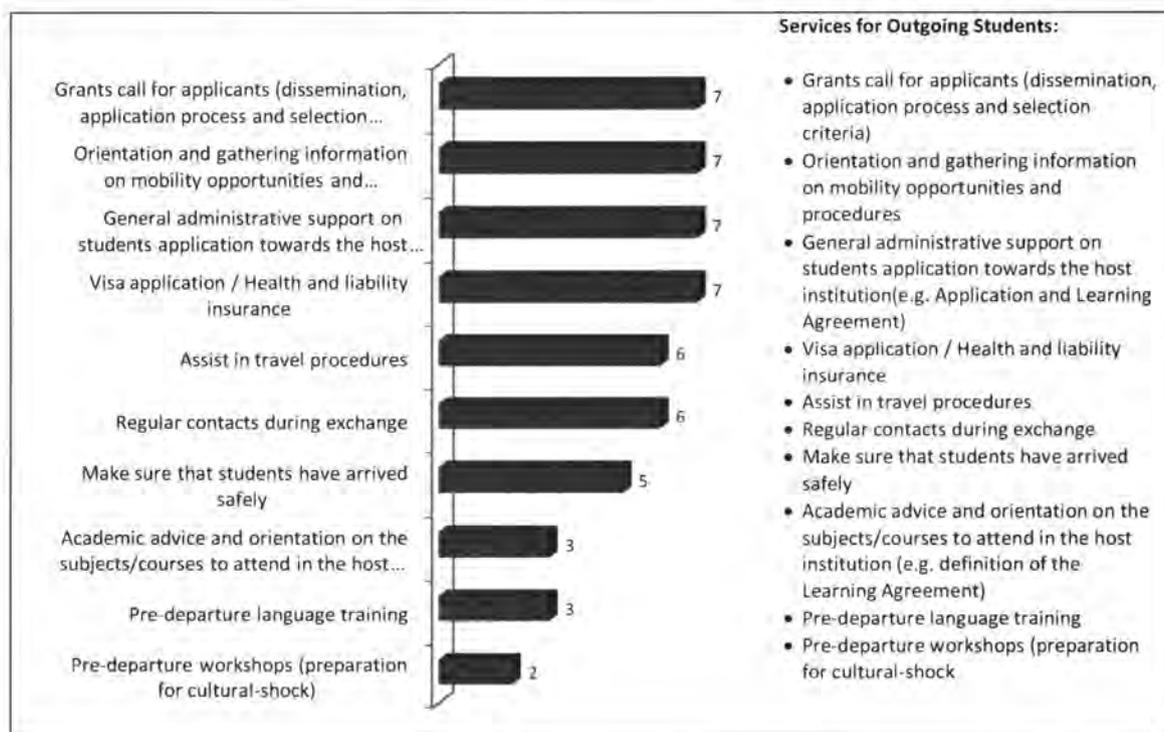
- a) Candidaturas a bolsas (*grants call for applicants*);
- b) Aconselhamento e recolha de informação sobre oportunidades de mobilidade (*orientation and gathering information on mobility opportunities*);
- c) Apoio administrativo na instrução do processo de candidatura (*general administrative support on students application*) e;
- d) Autorizações de permanência temporária e seguros de saúde (*visa application / health and liability insurance*).

De um modo geral, tanto as visitas aos sites como as entrevistas, revelam a preocupação dos Gabinetes para com a envolvente organizativa que o processo de mobilidade implica. Para além dos manuais ou guias sobre “como preparar o período de mobilidade: antes, durante e depois”³⁶, a maioria dos Gabinetes de Relações Internacionais confirmam que o sucesso da mobilidade está muito ligado à “gestão do stress” pré-partida e/ou após-chegada, o que justifica a prestação de

³⁶ Um exemplo é o documento *Erasmus Paso a Paso*, disponível no site do GRI da Universidade de Huelva em: <http://www.uhu.es/sric/erasmus/01movilidadestud/erasmuspasoapaso.pdf>

determinados serviços, de acordo com o Gráfico n.º 7, como sejam: a) o apoio nos procedimentos de viagem; b) os contactos regulares durante o período de mobilidade (ambas as opções com 6 escolhas); e c) a preocupação em saber se os alunos chegaram bem ao destino (5 escolhas). As restantes opções disponíveis no questionário, nomeadamente: a) orientação académica; b) preparação linguística; e c) preparação para o choque cultural, recolheram apenas três e duas escolhas dos Gabinetes.

Gráfico n.º 7 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos enviados



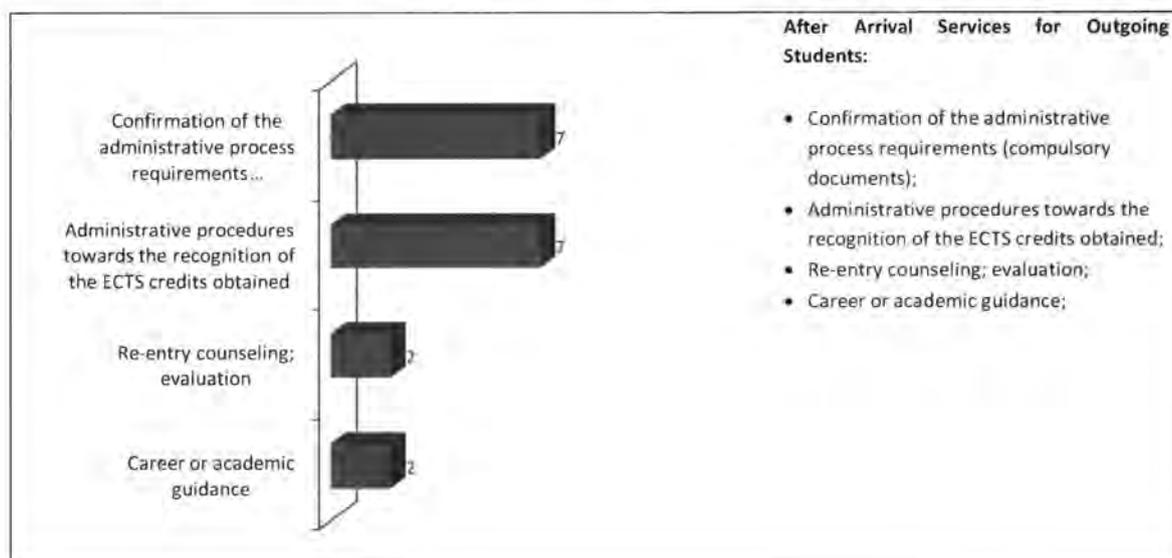
Fazendo uma leitura em paralelo com as conclusões das entrevistas, uma vez que a definição do plano de estudos (*Learning Agreement*), a transcrição de créditos obtidos e o reconhecimento de competências, são tópicos que integravam o guião da entrevista, concluímos que a definição do *Learning Agreement*, ou seja o programa de trabalho a desenvolver pelo estudante na Instituição de Acolhimento, bem como o plano de reconhecimento que lhe está associado, são áreas de intervenção da responsabilidade das faculdades/escolas ou centros. De um modo geral, existe ao nível das Faculdades a figura do Coordenador Erasmus Departamental ou Coordenador para a Mobilidade, sobre quem recai a responsabilidade de aconselhar e apoiar o estudante do ponto de vista académico. A intervenção dos Gabinetes de Relações Internacionais limita-se, de uma forma geral: a) prestar assessoria na área do reconhecimento de competências/créditos; b) assegurar que os documentos integram o processo individual do aluno; c) acompanhar todo o fluxo de informação; e d) arbitrar alguns conflitos que possam surgir e até mesmo intervir, na qualidade de última instância, caso hajam dificuldades administrativas e/ou académicas associadas ao reconhecimento de créditos obtidos pelo estudante em processo de mobilidade.

Relativamente aos serviços prestados pelos Gabinetes de Relações Internacionais aos estudantes enviados após o regresso do período de mobilidade (*after arrival*) os dados recolhidos (Gráfico n.º 8)

confirmam a incidência na organização e encerramento do processo administrativo e académico dos estudantes, pois todos os Gabinetes assinalaram as opções *confirmation of the administrative process requirements (compulsory documents)* e *administrative procedures towards the recognition of the ECTS credits obtained*.

Outros serviços, designadamente o apoio e aconselhamento à re-entrada (*Re-entry counseling; evaluation*) ou a orientação profissional (*Career or academic guidance*) mereceram a escolha de dois respondentes.

Gráfico n.º 8 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos enviados - após regresso



6.3.2 Serviços para estudantes recebidos (*incoming*)

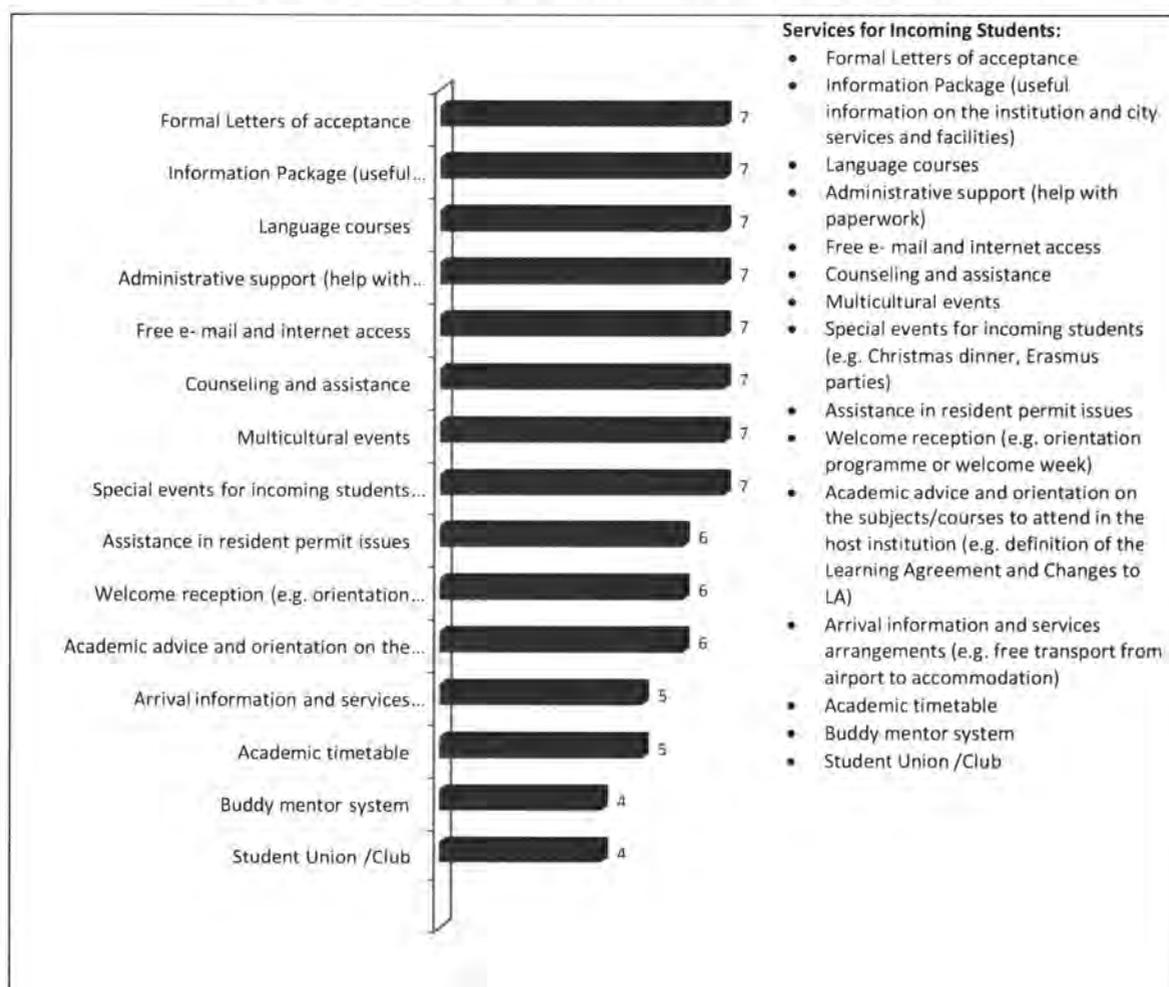
No âmbito do questionário aplicado, os Gabinetes de Relações Internacionais revelaram uma significativa homogeneidade ao nível dos serviços prestados aos estudantes recebidos (Gráfico n.º 9), os quais poderão ser integrados em duas categorias: a) logístico-administrativos e b) socioculturais.

Ao nível dos **serviços logístico – administrativos**, os Gabinetes inquiridos revelam grande preocupação (confirmada através da análise ao site) em disponibilizar informação útil aos estudantes estrangeiros, com recurso ao *website* institucional ou através de manuais/guias em formato papel³⁷. Da análise do questionário confirmámos que todos os Gabinetes disponibilizam aos alunos estrangeiros, embora de formas e em suportes diversos³⁸, informação útil sobre a cidade e instituição, com destaque para as opções de alojamento.

³⁷ Dois exemplos: a) *Foreign Students Guide* da Universidade de Évora, produzido em formato papel e distribuído aos alunos estrangeiros; b) Guia para estudantes estrangeiros da Universidade de Pablo de Olavide, disponível *on line* em 4 línguas: espanhol, inglês, francês e alemão e acessível no link http://www.upo.es/aric/estudiantes_ext/index.jsp

³⁸ Um exemplo tradicional é o designado "Information Package" (pacote informativo institucional), normalmente disponível em várias línguas, e nos formatos convencional e *on line*.

Gráfico n.º 9 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos recebidos



Para além de informarem e orientarem, os Gabinetes de Relações Internacionais asseguram todo o apoio administrativo necessário à vinda dos alunos, nomeadamente:

- Emissão de cartas de aceitação (*formal letters of acceptance*);
- Apoio administrativo diverso (*administrative support*);
- Acesso gratuito ao e-mail e internet (*free e-mail and internet access*);
- Aconselhamento e orientação (*counselling and assistance, academic advice*);
- Assistência à emissão de vistos e documentos afins (*assistance in resident permit issues*).

Ainda nesta categoria, cinco dos inquiridos assinalaram as opções: informação e apoio sobre como chegar à localidade (*arrival information and services arrangements*) e disponibilização de horário académico (*academic timetable*).

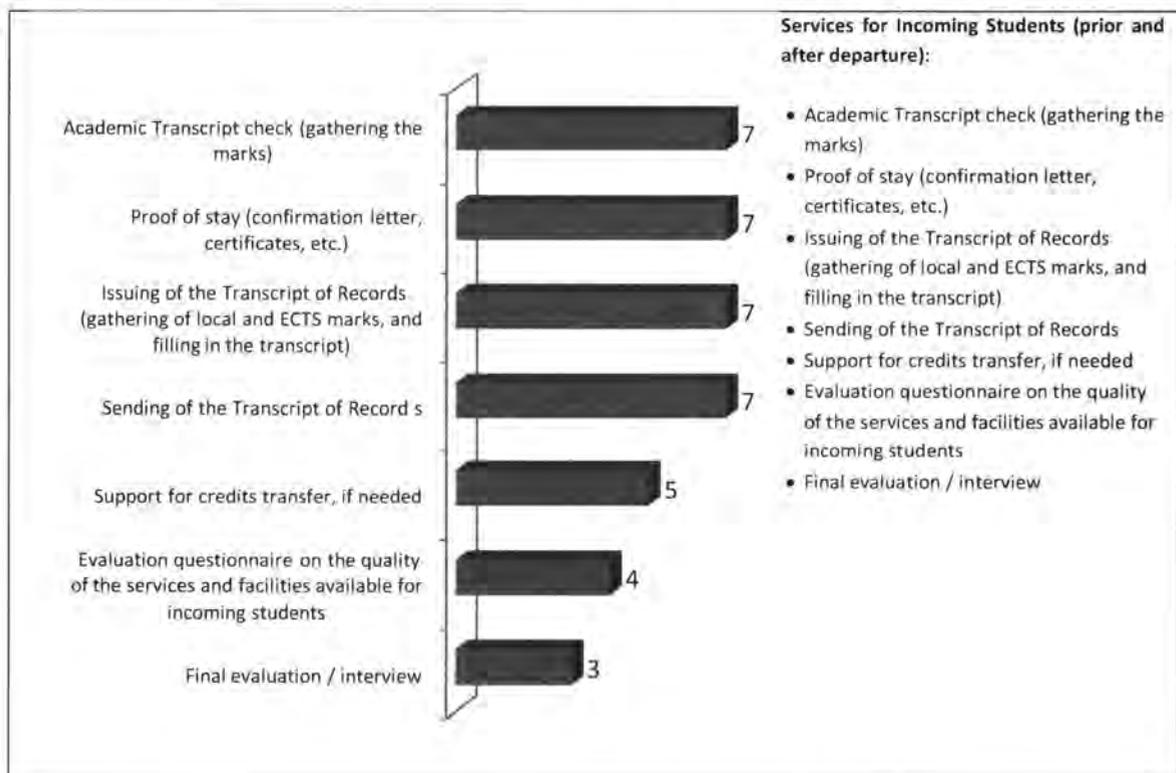
Do ponto de vista dos serviços de âmbito sociocultural, a análise dos questionários, reforçada pelas entrevistas, indica que os Gabinetes de Relações Internacionais desempenham um papel muito activo na integração social e cultural dos alunos estrangeiros (Gráfico n.º 9). Para além do

encaminhamento ao nível da frequência de cursos de língua, os GRI estão unanimemente implicados na organização de eventos culturais e de recepção que favoreçam a integração dos alunos estrangeiros e minimizem, de alguma forma os efeitos do chamado “choque cultural”.

Efectivamente todos os inquiridos assinalaram as opções: eventos multiculturais para estudantes recebidos (*multicultural events e special events for incoming students*); enquanto seis confirmaram que organizavam sessões de boas vindas (*welcome reception*). Embora não tão generalizado, visto que recolheram apenas quatro escolhas, estão as opções sobre serviços que implicam a organização e participação activa dos estudantes nativos na recepção e integração dos estudantes estrangeiros, nomeadamente as opções padrinho/madrinha Erasmus (*buddy mentor system*) e associações/clubes de estudantes (*student union/club*).

Em relação à prestação de **serviços antes e depois da partida** (*prior and after departure*), o Gráfico n.º 10 evidencia a preocupação dos Gabinetes de Relações Internacionais na instrução administrativa e conclusão do processo de mobilidade dos alunos. A gestão e apoio administrativo prestado pelos Gabinetes é mais uma vez evidenciada pela escolha unânime das opções associadas à recolha das notas, emissão e envio do registo académico do estudante estrangeiro para a instituição de origem (*transcript of records*) bem como na emissão de certificados e comprovativos diversos e eventualmente apoio à transferência de créditos/esclarecimentos sobre o sistema de créditos utilizado, opção assinalada por 5 respondentes (*support for credits transfer*).

Gráfico n.º 10 - Serviços prestados pelos GRI aos alunos recebidos: antes/depois da partida



A aplicação de questionários de avaliação sobre a qualidade dos serviços disponíveis (*evaluation questionnaire on the quality of the services*) ou a realização de entrevista /avaliação final (*final*

evaluation/interview), constituem opções assinaladas por 4 e 3 respondentes respectivamente. Embora das entrevistas possamos concluir acerca de um empenhamento na melhoria e reforço de serviços disponibilizados aos alunos recebidos, a análise conjunta dos dados do questionário e entrevista, indicam que a utilização de ferramentas de avaliação não é uma prática generalizada no âmbito das unidades de análise que integram o presente estudo.

6.4 Mobilidade e reconhecimento

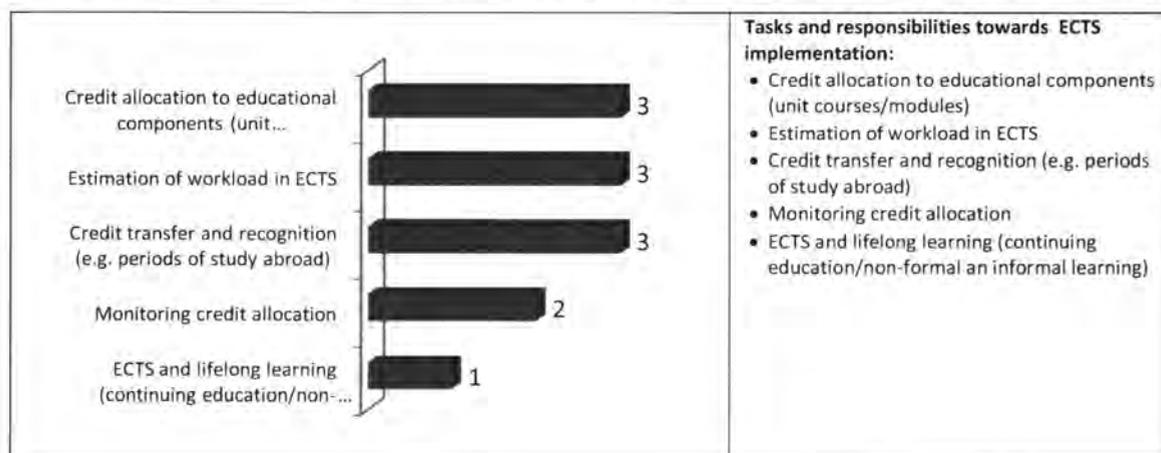
A aplicação dos instrumentos de recolha de dados concluiu no sentido de que o reconhecimento académico é uma área de intervenção da esfera académica, e por isso normalmente sob a responsabilidade de professores designados para o efeito (os denominados Coordenadores de Mobilidade ou Coordenadores de Centro).

Efectivamente, no âmbito da temática “instrumentos de apoio à mobilidade: ECTS e Suplemento ao Diploma”, quando questionados sobre o desempenho de tarefas e responsabilidades ao nível da implementação do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos, quatro respondentes (57%), assinalaram que não desempenhavam quaisquer tarefas associadas a esta área de intervenção (Gráfico n.º 11). Durante as entrevistas, foi possível apurar que, embora não directamente implicados na implementação e operacionalização, os Gabinetes de Relações Internacionais, pela sua experiência com a mobilidade e pela especificidade dos temas, são por vezes solicitados a prestar assessoria em matérias específicas como sejam (Gráfico n.º 12): a) alocação de créditos às unidades curriculares (*credit allocation to educational components*); b) estimativa da carga de trabalho associada ao número de créditos (*estimation of workload in ECTS*); e c) transferência e reconhecimento de créditos (*credit transfer and recognition*).

Gráfico n.º 11 - Envolvimento dos GRI na implementação do sistema ECTS

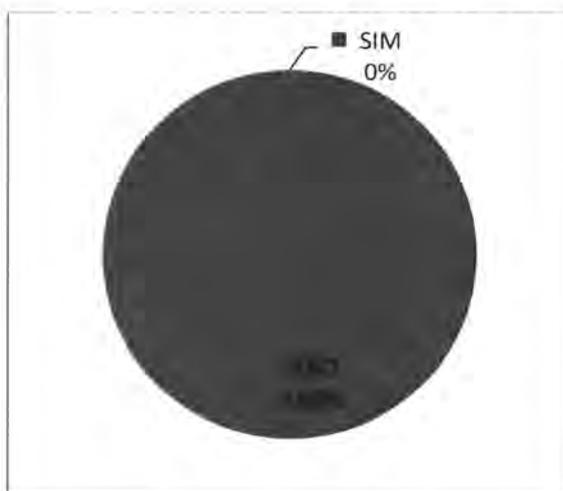


Gráfico n.º 12 - Tarefas e responsabilidades dos GRI na implementação do sistema ECTS



Em relação ao **Suplemento ao Diploma**, quando questionados sobre o contributo para a implementação e emissão do documento, todos os Gabinetes assinalaram que não tinham qualquer responsabilidade ou envolvimento nessa área de intervenção (Gráfico n.º 13).

Gráfico n.º 13- Envolvimento dos GRI na implementação e emissão do SD

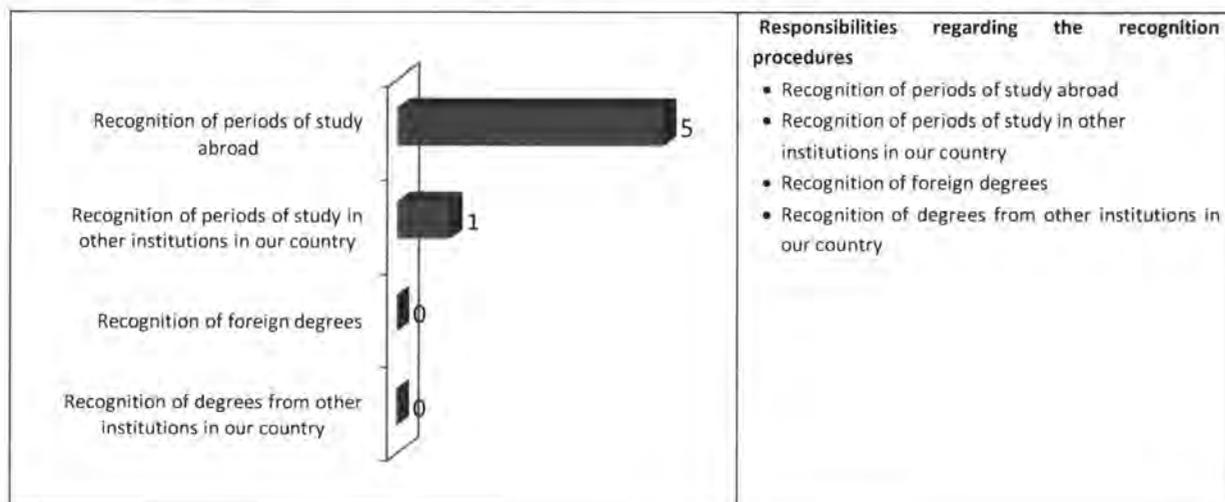


Ao que apurámos durante as entrevistas, a garantia do reconhecimento académico é um dado adquirido nas Instituições de Ensino Superior que acolhem os Gabinetes de Relações Internacionais inquiridos. A confirmação é obtida através da análise do questionário, pois cinco dos respondentes confirmaram a existência de procedimentos institucionais internos para a operacionalização do reconhecimento e transferência de créditos.

Ainda sobre o desempenho de tarefas e responsabilidades ao nível do reconhecimento, os Gabinetes inquiridos revelaram que não têm qualquer responsabilidade para com o reconhecimento de graus

estrangeiros ou reconhecimento de períodos de estudos desenvolvidos noutras instituições nacionais. No entanto, a maioria assinalou (cinco respostas) o envolvimento na questão do reconhecimento dos períodos de estudo desenvolvidos pelos estudantes no estrangeiro, podendo vir mesmo a actuar em situação de recurso apresentado pelo estudante em caso de inexistência de reconhecimento (Gráfico n.º 14).

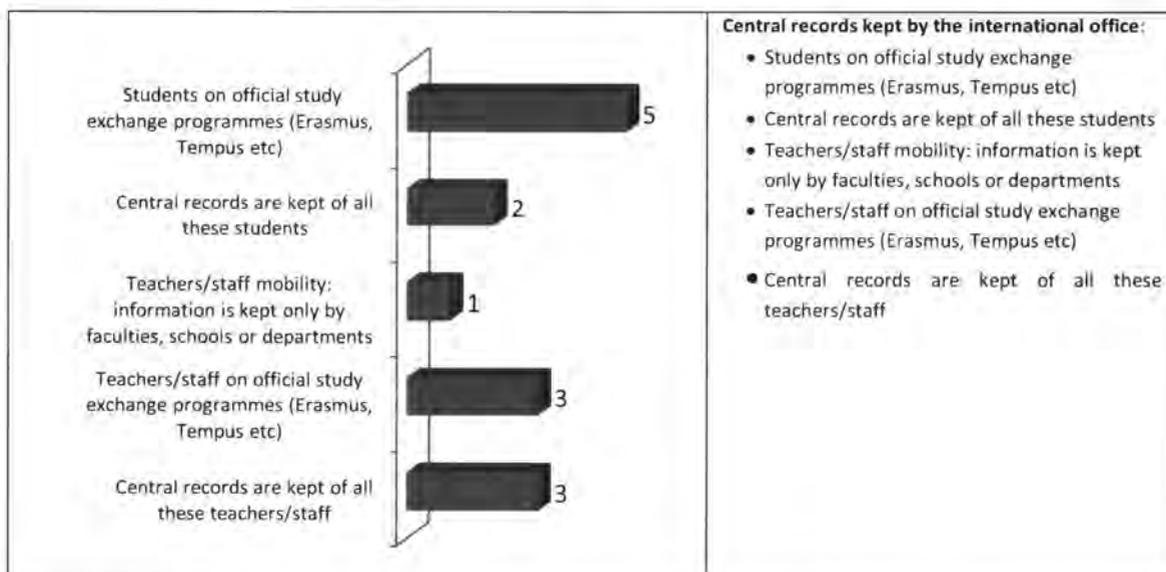
Gráfico n.º 14- Responsabilidades dos GRI para com o reconhecimento académico



Registo dos fluxos de mobilidade

No que concerne aos registos estatísticos sobre os fluxos de mobilidade, tanto de alunos como docentes, a análise dos questionários leva-nos a concluir que existem práticas diferentes por parte dos Gabinetes inquiridos, tal como evidenciado no Gráfico n.º 15:

Gráfico n.º 15 - Registo central das estatísticas de mobilidade pelos GRI



Dê um modo geral e no que se refere à mobilidade de estudantes, os Gabinetes mantêm actualizados registos estatísticos em relação aos fluxos realizados ao abrigo de programas de

mobilidades específicos (cinco respondentes assinalaram esta opção). Apenas dois respondentes (Sevilha e Huelva), assinalaram a opção de que o GRI centralizava os registos sobre todas as mobilidades internacionais dos estudantes, independentemente de ocorrerem ao abrigo de programas concretos, por meio de candidaturas espontâneas ou outras modalidades/enquadramentos, implicarem mobilidade física ou virtual.

Relativamente aos docentes e *staff*, há também diferenças em relação ao tratamento estatístico: três respondentes fazem um controlo central sobre as mobilidades (Universidades de Sevilha, Huelva e de Pablo de Olavide); outros três GRI's assinalam que apenas têm registos estatísticos das mobilidades de docentes e staff ocorridas ao abrigo de programas de mobilidade concretos (Universidades de Extremadura, Évora e Algarve); e um respondente assinala que os registos são mantidos a nível das Escolas e Departamentos (IPPortalegre).

Concluída a análise dos dados recolhidos no contexto da investigação empírica, prosseguimos com o posicionamento desses dados no contexto desta investigação e verificaremos de que forma contribuem para responder à questão central de investigação. Nas conclusões à Parte II, reforçando as ilações que a investigação empírica sugere com as aproximações teóricas que a investigação selecciona, procurámos verificar em que medida os contributos teórico-empíricos respondem à questão central de investigação e confirmam a hipótese teórica de trabalho. Por último, reflectiremos sobre as principais conclusões e pistas de investigação futuras para que nos remete esta dissertação.

7. CONCLUSÕES DA PARTE II

Recorremos à Secção 7 para identificar as principais conclusões a que a investigação empírica nos conduziu, responder à questão central de investigação, testar a hipótese teórica de trabalho e avançar com pistas para investigação ou desenvolvimentos futuros. Em resposta ao objectivo deste estudo e recorrendo às Conclusões da Parte I desta dissertação sobre os pressupostos para a gestão da internacionalização, é nossa expectativa que as conclusões, reflexões e pistas de investigação aqui avançadas possam proporcionar um maior entendimento, teórico e profissional, sobre o papel que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem no seio das Instituições de Ensino Superior bem como sobre o seu contributo para a internacionalização.

Embora a abordagem empírica recorra ao método de estudo de caso, com evidentes limitações ao nível da extrapolação ou generalização de resultados, consideramos que as conclusões deste estudo permitem identificar pistas passíveis de desenvolvimento teórico e/ou profissional futuro e, salvaguardando as evidentes adaptações, aplicáveis a outros contextos.

O que nos apercebemos, à medida que avançávamos na dissertação, é que a internacionalização do Ensino Superior, embora se trate de um processo complexo e em constante mutação, diz respeito a um contexto relativamente fácil de identificar e perceber. Ou seja, apesar dos diferentes enquadramentos e racionais institucionais, nacionais ou geográficos para a internacionalização do ensino superior, tal como evidenciado no estudo *2005 IAU Global Survey Report* (Knight, 2006), as abordagens em termos da gestão estratégica dessa internacionalização tendem a assumir os mesmos referenciais teóricos e os anseios ou aspirações dos profissionais, que têm a seu cargo a operacionalização dos vectores dessa estratégia, tendem a aproximar-se. Do ponto de vista da operacionalização e do entendimento profissional da internacionalização, tanto as leituras teóricas como as conversas/entrevistas realizadas às unidades de análise deste estudo de caso permitiram concluir que, de uma forma mais ou menos estruturada e naturalmente enquadrada na realidade da Instituição de Ensino Superior que integram, as preocupações ou os alertas tendem a ser comuns.

As principais conclusões deste estudo são claros exemplos do que acabámos de referenciar, pois são sustentadas e desenvolvidas na bibliografia de referência sobre o tema e evidenciadas nos dados recolhidos junto dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso.

Independentemente de outras ilações que possam vir a ser obtidas a partir dos dados recolhidos, a apresentação das conclusões segue a abordagem metodológica utilizada nesta dissertação e identifica a posição que a investigadora assume, naturalmente considerando as abordagens teóricas e a investigação empírica, perante a questão central de investigação: designadamente:

Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?

Proseguimos com a identificação das principais conclusões e com a resposta à questão central de investigação. As evidências empíricas serão confrontadas ou reforçadas com as aproximações teóricas e as reflexões associadas identificam o posicionamento da investigadora perante os resultados deste estudo de caso.

7.1 Respondendo à questão central de investigação

O principal objectivo deste estudo é responder à questão: *Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?* no sentido de contribuir para o entendimento da gestão da internacionalização na perspectiva dos profissionais dos Gabinetes de Relações Internacionais que operacionalizam opções estratégicas consideradas pelas Instituições de Ensino Superior.

Para responder à questão central e testar a hipótese teórica de trabalho, em consonância com as opções metodológicas deste estudo (Secção 2 – A Metodologia de Investigação), na sequência dos resultados obtidos por intermédio da recolha e análise de dados (Secção 6 – Apresentação e Interpretação de Resultados), e contribuir para o entendimento da gestão da internacionalização na perspectiva dos profissionais dos Gabinetes de Relações Internacionais, apresentaremos de seguida as conclusões a que os contributos teóricos e empíricos nos remeteram sobre como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições que integram.

Relembramos que o presente estudo utiliza o termo genérico *Gabinetes de Relações Internacionais (GRI)*, para designar o serviço, gabinete ou departamento que, independentemente do nome, a Instituição de Ensino Superior identifica como mais vocacionada para coordenar e gerir actividades de foro internacional, como sejam os acordos de cooperação internacional e a mobilidade.

Na sequência do modelo de análise³⁹, as conclusões são apresentadas de forma sistemática e em referência às dimensões que este estudo considerou relevantes para responder à questão central de investigação, designadamente:

- 1) Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais (GRI)
- 2) Envolvimento do GRI ao nível das Estratégias para a Internacionalização
- 3) Serviços para Estudantes
- 4) Mobilidade e Reconhecimento

Proseguimos com o desenvolvimento das dimensões identificadas.

³⁹ Cujos pressupostos são desenvolvidos na Secção 2 - A Metodologia de Investigação. A versão integral do Modelo de Análise está disponível no Anexo A.

1) Caracterização do Gabinete de Relações Internacionais

Atendendo a que sobre a caracterização do Gabinete de Relações Internacionais, os dados recolhidos permitem confirmar:

- a) A existência, em todas as Instituições de Ensino Superior no âmbito deste estudo, de um serviço ou departamento vocacionado para a gestão das relações internacionais e mobilidade, ainda que com características, designação ou dimensões diferentes;
- b) A predominância da qualificação superior ao nível das competências académicas dos colaboradores destes Gabinetes bem como a tendência para a especialização dos técnicos em determinadas áreas de intervenção;
- c) A tendência para um maior nível de profissionalização e especialização dos Gabinetes de Relações Internacionais das Instituições de Ensino Superior espanholas em comparação as Instituições portuguesas. Ou seja, o âmbito de intervenção do Gabinete está claramente identificado bem como as tarefas e responsabilidades dos seus colaboradores;
- d) A tendência para a centralização relativamente à divisão de responsabilidades e ao processo de tomada de decisão no âmbito das atribuições e responsabilidades;
- e) O *core* das actividades centra-se na coordenação de programas internacionais que incidem sobre a mobilidade de alunos, docentes e *staff* administrativo e nos respectivos serviços de apoio à mobilidade;
- f) A gestão da informação e as características dos recursos humanos, em termos de quantidade e competências, merecem a atenção generalizada dos Gabinetes inquiridos;
- g) Em termos de desenvolvimento futuro, as prioridades estão relacionadas:
 - i) Por um lado, com a dimensão internacional da Instituição que integram, concretamente a promoção de estratégias e actividades favorecedoras do aumento dos fluxos de mobilidade, como sejam a implementação de novos programas, o reforço do marketing e comunicação com os públicos alvo;
 - ii) Por outro, com o desenvolvimento e modernização dos pressupostos de gestão utilizados no âmbito do Gabinete, onde a aposta na qualidade, em sistemas de gestão de informação integrados e com interface *web* e a estabilidade dos recursos humanos, emergem como prioridades.

A presente dissertação contribui para o entendimento sobre a gestão da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior, assumindo as seguintes conclusões em relação à dimensão caracterização dos Gabinetes de Relações Internacionais:

1. Área de Intervenção: gestão da mobilidade

Os GRI constituem-se como unidades operacionais cuja actividade principal contribui para a internacionalização da dimensão educação das Instituições de Ensino Superior. Acautelando

eventuais contributos no que diz respeito à internacionalização da investigação ou cooperação para o desenvolvimento, a gestão da mobilidade integra o *core* das actividades e responsabilidades dos Gabinetes de Relações Internacionais. Esta ilação está em consonância com os contributos de alguns autores ou estudos, nomeadamente: Torenbeek (2005, p. 2), Barents Education Network (2007, p. 9) e Reilly (2008, p. 14).

A gestão da mobilidade é, tendencialmente, enquadrada em programas que identificam os objectivos políticos bem como o enquadramento administrativo e financeiro associado aos fluxos de mobilidade. Os programas, sejam comunitários ou extra-comunitários, nacionais ou institucionais, emergem neste contexto como ferramentas para auxiliar as Instituições de Ensino Superior a alcançar objectivos políticos, designadamente ao nível dos fluxos de mobilidade e da cooperação com o estrangeiro. Referindo-se aos programas como instrumentos para alcançar objectivos institucionais, Torenbeek sublinha que:

[...] your aim (GRI) is, after all, not to participate in as many Erasmus, Tempus or Alban projects as possible; your aim is to implement your policy in the field of student exchange[...] (Torenbeek, 2005, p. 34).

2. Competências dos colaboradores: qualificação superior, flexibilidade e criatividade

O contexto de mudança permanente em que se insere a internacionalização do ensino superior, caracterizado por múltiplos desafios e composto por dimensões e abordagens tão diversas, exige que os colaboradores que integram estes Gabinetes não sejam apenas qualificados academicamente ou especializados profissionalmente. Esta área de intervenção apela também a um conjunto de competências pessoais essenciais ao desempenho das funções que são exigidas, como sejam a flexibilidade e a capacidade empreendedora, a facilidade de comunicação e relacionamento pessoal e multicultural. Esta conclusão é sustentada teoricamente por Torenbeek (2005, pp. 5-10) e suportada pela investigação empírica, uma vez que, relembramos, embora os dados recolhidos concluíssem sobre a predominância em termos de qualificação académica superior dos colaboradores que integram estas unidades, não foram identificadas áreas académicas dominantes. Este poderá ser um indicador de que no contexto de trabalho das relações internacionais há uma tendência para a valorização das competências pessoais ou metodologias de abordagem profissional em detrimento de competências técnicas específicas.

3. Modelo organizacional: tendencialmente centralizado

Aferir sobre o nível de responsabilidade dos Gabinetes de Relações Internacionais e a capacidade de tomada de decisão ao nível das suas atribuições ou áreas de intervenção, remete-nos para a dicotomia entre um modelo organizacional mais centralizado ou descentralizado. Torenbeek (2005, p. 7) argumenta que enquanto no modelo centralizado o Gabinete de Relações Internacionais tende a ser uma unidade bem identificada ao nível da instituição, que concentra várias intervenções e desenvolve boas relações com os *stakeholders*: serviços para estudantes, comunicação e marketing e faculdades; no modelo descentralizado, por seu turno, o GRI tende a passar despercebido e as actividades são geridas ao nível das faculdades ou departamentos independentemente e dispendo de reduzida coordenação central.

No modelo organizacional mais centralizado, a responsabilidade pela política e coordenação das relações internacionais diz respeito a uma unidade claramente identificada e localizada, no âmbito da estrutura organizacional, junto da administração central (Torenbeek, 2005, pp. 1-2). As faculdades tendem a assumir um papel de apoio pedagógico e integração académica aos alunos e docentes internacionais, incluindo as diligências no âmbito do reconhecimento académico de competências adquiridas durante o período de mobilidade.

Uma vez que a investigação empírica confirmou a existência de uma unidade de coordenação técnica claramente identificada, consideramos que esse facto é indicativo de que as relações internacionais e a sua gestão tendem a assumir um papel central e estruturante no desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior representadas neste estudo de caso.

4. Gestão interna: sistemas integrados de informação e avaliação da qualidade

No que concerne à gestão interna dos Gabinetes de Relações Internacionais, relembramos que, de acordo com os dados recolhidos, a gestão da informação e eficiência da gestão interna merecem a atenção generalizada dos Gabinetes inquiridos. Este dado indicia um patamar de gestão mais sofisticado no âmbito dos GRI, no qual tópicos como a garantia de qualidade ou a standardização de referenciais de gestão merecem a atenção. Neste contexto, consideramos que ao nível da gestão interna deverão ser consideradas as seguintes ferramentas:

- a. Existência de uma base de dados configurada de acordo com as necessidades do Gabinete e capaz de gerir todo o fluxo de informação associado à cooperação internacional e mobilidade, desde o processo de candidaturas de alunos e docentes, à instrução do processo académico dos alunos em mobilidade até à gestão das parcerias e acordos de mobilidade;
- b. Implementação de um sistema de avaliação de qualidade baseado em dois eixos: a) na investigação e alinhamento com referenciais de gestão internacionais e b) focalizado nos impactos, desenvolvimentos e resultados (K.Hudzik & Sthol, 2009, p. 12).

Referindo-se aos pressupostos de gestão associados às Relações Internacionais, Fielden no estudo “Gestão das Actividades para a Internacionalização nas Universidades do Reino Unido”, reforça esta ideia quando refere que o âmbito das intervenções e o tipo de abordagem promovido pelos GRI tendem a complexificar-se e a enfrentar mudanças constantes (Fielden, 2008, p. 30). Na mesma ordem de ideias, Torenbeek refere que:

[...] these days, an extensive database structured according to the needs of the office is an essential tool in order to be able to provide all the necessary information to the right people at the right time (Torenbeek, 2005, p. 23).

Confirmando assim, a importância e as implicações da utilização de ferramentas de gestão de informação no âmbito do funcionamento dos Gabinetes de Relações Internacionais.

2) Envolvimento do GRI ao nível das estratégias para a internacionalização

Tal como identificado na Secção 4.5 deste trabalho, a operacionalização da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior relaciona-se com a implementação de um conjunto de estratégias e actividades. Segundo Knight, essas estratégias deverão assumir uma dimensão programática ou académica e uma dimensão organizacional (Knight, 2004, p. 14). Por intermédio da investigação empírica, procurámos saber como é que as unidades de análise se posicionam em relação às estratégias académicas para a internacionalização, de acordo com o modelo de Jane Knight, e assim identificar em que medida é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram este estudo de caso.

Nesta ordem de ideias:

- a) Tomando como referência as estratégias académicas para a internacionalização e a consequente categorização (Knight, 2009, p. 13): *Internationalisation at Home (IaH)* e *Cross-border Education*;

- b) Relembrando que do ponto de vista da abordagem conceptual:
 - As estratégias de internacionalização baseadas no conceito “at home” incidem no *campus* e privilegiam o fortalecimento da dimensão intercultural e internacional do processo de ensino/aprendizagem, e que o objectivo é proporcionar aos estudantes o desenvolvimento de competências internacionais e interculturais sem saírem do seu país (Beelens, 2007, p. 2), (Knight, 2009, p. 13) e (Santiago, Tremblay, Basri, & Arnal, 2008, p. 240);

 - O desenvolvimento de estratégias no âmbito do *cross-border education* diz respeito às iniciativas de internacionalização com base em actividades desenvolvidas num espaço geográfico distante do *Campus*. Pressupõe, portanto, a implementação de estratégias que assentem na deslocação geográfica de pessoas, programas, Instituições, conhecimentos, projectos ou serviços (Knight, 2009, p. 14).

- c) E reforçando os contributos empíricos, os quais concluíram no sentido de:
 - i) Relativamente à *Internationalisation at Home (IaH)*, ou seja, às estratégias promovidas para proporcionar a internacionalização no espaço físico do *Campus*, o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais centra-se na criação e desenvolvimento de condições - académicas e socioculturais - de estímulo e apoio à mobilidade internacional de estudantes, com destaque para o desenvolvimento de actividades favorecedoras da organização e oferta de currículos internacionais bem como a criação de oportunidades de partilha intercultural;

 - ii) Ao nível da dimensão *Internationalization Abroad* ou *Cross-Border*, ainda que quatro dos respondentes tenham confirmado que os Gabinetes que integram desenvolvem actividades no âmbito de: a) Oferta de cursos no estrangeiro; b) Cursos internacionais de

base não-comercial e c) Projectos de ajuda ao desenvolvimento; as conclusões da investigação empírica identificam claramente que a componente mobilidade de pessoas assume-se como a actividade principal dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso.

Concluimos, portanto, que embora integrem na sua gestão actividades diferenciadas, a mobilidade de alunos e docentes é um denominador comum, o que coloca a intervenção do Gabinete de Relações Internacionais na área da internacionalização da dimensão educação. Efectivamente, a gestão administrativa dos programas de mobilidade, onde se inclui todo o trabalho de organização e suporte ao envio/recepção de alunos/docentes bem como de celebração e gestão de parcerias, é uma área de intervenção assinalada por todos os Gabinetes inquiridos e aquela onde se investem mais recursos. As dimensões “investigação” e “sociocultural” das Instituições de Ensino Superior, a que nos referimos na Introdução desta dissertação em consonância com a abordagem de Weber (2008, p. 236), não se assumem, portanto, como áreas privilegiadas no âmbito da intervenção dos Gabinetes de Relações Internacionais.

Se, por um lado, os dados empíricos confirmam que o principal contributo dos Gabinetes que integram este estudo de caso se centra na gestão da mobilidade internacional, vários são os contributos teóricos que confirmam tal premissa. Enquanto Reilly refere o papel vital que o Gabinete Internacional assume na qualidade de facilitador do processo de mobilidade (Reilly, 2008, p. 14), Torenbeek argumenta mesmo que a internacionalização da educação através da mobilidade de estudantes assume-se como a actividade principal de um GRI (Torenbeek, 2005, p. 31).

Sobre o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para a internacionalização concluimos ainda que, não obstante a mobilidade emergir, no âmbito deste estudo, como o *core* ou actividade principal dos Gabinetes, o presente estudo confirma ainda que a mobilidade:

- a) É transversal às Instituições de Ensino Superior, na medida em que estão implicados tanto a parte dos serviços - desde a comunicação, aos serviços de apoio logístico ou de apoio à integração no mercado de trabalho - como também a dimensão ensino/aprendizagem, designadamente as metodologias de formação utilizadas;
- b) Conhece hoje um grau de sofisticação tal que exige o contributo de especialistas em diferentes áreas, desde as relações internacionais, à gestão, à informática, à comunicação, ao aconselhamento, etc.

3) Serviços para estudantes

Os serviços de apoio à mobilidade de estudantes (*students support services*) variam de país para país, de instituição para instituição e dependem das expectativas e necessidades dos estudantes. Parece não existir um modelo de referência para a organização dos serviços para estudantes internacionais e muitas decisões dependem de variáveis diversas, como sejam a dimensão da instituição, a cultura local, a cultura institucional ou do nível de descentralização das relações internacionais (Torenbeek, 2005, p. 36).

Tendo como referência o projecto “Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education”, promovido pela *Barents Education Network*, sobre serviços para estudantes internacionais a que nos referimos com mais detalhe da Secção 2 – A Metodologia de Investigação, bem como a proposta de referência da *European Association for International Education* (EAIE) sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47), identificámos as seguintes componentes da dimensão Serviços para Estudantes:

- a) Estudantes enviados (*outgoing*)
- b) Estudantes recebidos (*incoming*).

No âmbito dos serviços prestados pelos Gabinetes de Relações Internacionais aos estudantes enviados (*outgoing*), a investigação conclui que:

- a) Os serviços prestados incidem essencialmente em dois momentos:
 - i) No “período de orientação” (Torenbeek, 2005, p. 40), o qual diz respeito à preparação da mobilidade: aconselhamento e recolha de informação, gestão de candidaturas e instrução do processo de mobilidade junto da Instituição de Acolhimento. Esta ilação é comprovada pela investigação empírica visto que, no que concerne aos serviços prestados a alunos enviados, os respondentes foram unânimes ao escolherem as seguintes opções: a) candidaturas a bolsas; b) aconselhamento e recolha de informação sobre oportunidades de mobilidade; c) apoio administrativo na instrução do processo de candidatura; e d) autorizações de permanência temporária e seguros de saúde;
 - ii) No pós-regresso, isto é depois do período de mobilidade (*after arrival*), no qual o contributo dos GRI incide na organização e encerramento do processo administrativo e académico dos estudantes.
- b) Os Gabinetes reconhecem que o sucesso da mobilidade está muito ligado à “gestão do stress” pré-partida e/ou após-chegada, o que justifica a prestação de determinados serviços como sejam: a) apoio nos procedimentos de viagem; b) os contactos regulares durante o período de mobilidade; e c) a preocupação em saber se os alunos chegaram bem ao destino.
- c) A dimensão académica da mobilidade, concretamente a definição do plano de estudos (*Learning Agreement*) ou a transcrição dos créditos obtidos e o reconhecimento de competências, são áreas de intervenção da responsabilidade das faculdades/escolas ou centros. De um modo geral, existe ao nível das Faculdades a figura do Coordenador Erasmus Departamental ou Coordenador para a Mobilidade, sobre quem recai a responsabilidade de aconselhar e apoiar o estudante do ponto de vista académico. A intervenção dos Gabinetes relaciona-se com a assessoria na área do reconhecimento de competências/créditos ou sobre os procedimentos a aplicar.

Em resumo, e em relação aos serviços prestados aos estudantes enviados, concluímos sobre o papel organizativo que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem ao nível dos processos de mobilidade, o qual se traduz na existência de uma enquadramento administrativo de garantia de qualidade da mobilidade, tanto do ponto de vista do cumprimento das normas administrativo-

financeiras e dos preceitos legais subjacentes aos programas de mobilidade, bem como da responsabilidade administrativa e organizacional que os projectos de mobilidade exigem.

No âmbito dos serviços prestados pelos Gabinetes de Relações Internacionais aos estudantes recebidos (*incoming*), a investigação conclui sobre a homogeneidade ao nível dos serviços prestados, os quais poderão ser integrados em duas categorias:

- a) Logístico – administrativos;
- b) Socioculturais.

Do ponto de vista da categoria a), os serviços logístico – administrativo prestados aos alunos estrangeiros centram-se:

- i) Na disponibilização de informação útil sobre a cidade e instituição, serviços e facilidades disponíveis, com destaque para as opções de alojamento;
- ii) Na prestação de informações, aconselhamento e apoio administrativo diverso antes, durante e depois do período de mobilidade.

Relativamente à categoria b), serviços de âmbito sociocultural, concluímos sobre o papel assumido pelos GRI ao nível da integração social e cultural dos alunos estrangeiros, o qual se traduz:

- i) No encaminhamento para a frequência de cursos de língua;
- ii) Na organização de eventos culturais e serviços de recepção que favoreçam a integração dos alunos estrangeiros e minimizem, de alguma forma, os efeitos do chamado “choque cultural”.

Sobre os serviços e facilidades disponíveis para estudantes internacionais recebidos, concluímos que a orientação institucional dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso vai ao encontro do que Maria Kelo define como: *institutions’ sensitivity towards international students* (Kelo, 2006, p. 130), ou seja, há o reconhecimento de que perante as mesmas circunstâncias os estudantes internacionais terão mais dificuldades do que os estudantes nacionais. Trata-se de reconhecer as especificidades inerentes ao estatuto de estudante estrangeiro e agir em função desse reconhecimento, tal como sustenta a autora ao referir que: *the recognition of the different needs of international students is the first step towards providing them with adequate support* (Kelo, 2006, p. 205).

Esta abordagem assume evidentes implicações operacionais e organizacionais, na medida em que a instituição é impelida a rever a estrutura organizativa de suporte e a reorganizar os serviços e facilidades disponíveis de forma a responder às expectativas dos estudantes internacionais, garantindo o seu sucesso académico e fortalecendo a sua integração social e cultural.

4) A Mobilidade e o reconhecimento

A relação entre mobilidade e reconhecimento assume uma dimensão causa - efeito, uma vez que garantir uma mobilidade efectiva (DRMCI, 2009) significa garantir a qualidade e as condições em que

a mesma se realiza. Reforçando esta relação, Reilly argumenta que o reconhecimento é uma condição para a mobilidade e um direito que assiste aos estudantes, nas palavras do autor:

[...] *recognition is a sine qua non for quality mobility. Students have a right to it...* (Reilly, 2008, p. 5).

Quer se trate de mobilidade para estudos ou para trabalho, enquadrada em programas ou independente (*free mover*), física ou virtual, os intervenientes no processo de reconhecimento, designadamente os Estados, as entidades empregadoras, os indivíduos mas especialmente as Instituições de Ensino Superior assumem responsabilidades a vários níveis e um papel activo enquanto facilitadores ou condicionadores do reconhecimento.

No sentido de estimular a mobilidade, durante e após a formação, foram criados os seguintes instrumentos de apoio:

a) O Suplemento ao Diploma:

O Suplemento ao Diploma (SD) é um modelo desenvolvido pela Comissão Europeia, Conselho da Europa e UNESCO/CEPES, no sentido de promover a transparência e o reconhecimento de qualificações quer para fins académicos quer profissionais. A Convenção sobre Reconhecimento das Qualificações reconhece a importância do SD (Artigo IX.3 da CLR) enquanto instrumento facilitador do reconhecimento. No contexto do Processo de Bolonha, o SD emerge como um instrumento essencial para a mobilidade europeia, tanto profissional como académica, com especial importância ao nível da mobilidade vertical.

b) O Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos – ECTS:

O sistema de transferência e acumulação de créditos, conhecido como ECTS, é um sistema de créditos amplamente utilizado no Espaço Europeu, e o seu principal objectivo relaciona-se com o estabelecimento de ferramentas que promovam a mobilidade de estudantes e permitam o efectivo reconhecimento dos estudos desenvolvidos numa instituição de ensino superior estrangeira e a acumulação de créditos. Subjacente a este objectivo estão os princípios da flexibilidade dos planos de estudo, da comparabilidade dos objectivos educacionais dos programas de estudos de diversas instituições e da transparência das formações (Education&Training, 2009).

Reconhecendo a pertinência que este assunto assume no actual processo de construção da Área Europeia de Ensino Superior, como evidenciam os relatórios da *European University Association*, e confirmada a influência que o reconhecimento académico dos créditos obtidos em mobilidade exerce sobre a qualidade dos processos de mobilidade dos estudantes, os Gabinetes de Relações Internacionais inquiridos são unânimes em afirmar que o reconhecimento académico é uma área de intervenção da esfera académica, e por isso normalmente sob a responsabilidade de professores designados para o efeito (os denominados Coordenadores de Mobilidade ou Coordenadores de Centro).

Esta conclusão sobre o não envolvimento directo dos GRI na implementação e emissão destes instrumentos de mobilidade remete-nos para duas reflexões/questões:

- i) A primeira relaciona-se com a garantia de qualidade (*quality assurance*) associada à implementação do Suplemento ao Diploma e Sistema ECTS. Existem mecanismos de monitorização da qualidade?
- ii) A segunda, derivando dos pressupostos da garantia de qualidade, tem que ver com a abordagem integrada da relação: mobilidade/ instrumentos para a mobilidade. Existindo, aparentemente uma separação entre as unidades/serviços que têm a seu cargo a mobilidade efectiva por um lado, e por outro a aplicação dos instrumentos para a mobilidade, como identificar as aproximações ou obstáculos, potenciar os efeitos ou minimizar os constrangimentos entre ambos?

Embora não constitua objecto desta dissertação desenvolver a problemática aqui identificada, a investigadora reconhece que a implementação dos instrumentos de mobilidade influencia, na medida em que potencia ou condiciona, a qualidade da principal actividade dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso, ou seja, a gestão dos fluxos de mobilidade. Nesta linha de pensamento, desafiamos outros investigadores a aprofundarem esta relação e contribuírem ou para um melhor entendimento sobre o paradigma vigente ou para um desenvolvimento, em termos de abordagem de gestão integrada, do mesmo. Um ponto de partida para esta reflexão poderá ser o estudo de caso promovido no Reino Unido a propósito da gestão da internacionalização nas Universidades daquele país, uma vez que o mesmo sugere que a integração ou coordenação dos vários serviços/unidades de apoio que contribuem para a internacionalização constitui-se como um dos desafios de gestão emergentes no contexto das Instituições de Ensino Superior (Fielden, 2008, p. 28).

7.2 Testando a hipótese teórica de trabalho

De forma a testar mais facilmente a hipótese teórica de trabalho, a qual, relembramos sustentava que *o contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram o universo deste estudo de caso centra-se na gestão da mobilidade internacional*, orientámos a investigação teórica e empírica no sentido de identificar qual o contributo da actividade “mobilidade internacional” no contexto das áreas de intervenção e responsabilidade dos Gabinetes de Relações Internacionais inquiridos.

Com recurso aos instrumentos de recolha de dados (visita ao site, questionário e entrevista) foi possível concluir que:

- a) As actividades dos Gabinetes que integram este estudo centram-se na coordenação de programas internacionais que incidem sobre a mobilidade de alunos, docentes e *staff* administrativo e nos respectivos serviços de apoio à mobilidade, tal como evidenciado no Gráfico n.º 2.
- b) Quando inquiridos sobre a gestão de programas de mobilidade para alunos e docentes, todos os Gabinetes de Relações Internacionais responderam afirmativamente, com especial incidência na tradicional mobilidade Erasmus (mobilidades semestrais/anuais de alunos e de carácter horizontal), na mobilidade no âmbito do Erasmus *Mundus* (mobilidade de alunos de carácter vertical) e nas missões de ensino Erasmus de curta duração (Gráfico n.º 6).
- c) Embora tenham sido identificadas outras áreas de actuação ou responsabilidade no âmbito das actividades dos GRI, designadamente o marketing internacional e as actividades favorecedoras de internacionalização em casa (*internationalization at home*), o que confirmámos é que as actividades desenvolvidas nessas áreas concorrem para um fim último: a mobilidade internacional. Pois, a escolha pela opção “marketing internacional” está associada ao desenvolvimento de ferramentas de comunicação de apoio à mobilidade internacional, seja a criação e desenvolvimento de páginas *web* direccionadas para públicos internacionais específicos (ex. alunos recebidos extra-europa, investigadores estrangeiros, docentes para missões de ensino, etc.) ou a publicação de folhetos e guias informativos, a participação em feiras, seminários e fóruns de divulgação e promoção da Instituição. Já a *internationalization at home* evidencia uma preocupação com a internacionalização do *Campus*, tanto do ponto de vista dos serviços e facilidades como no reforço da dimensão internacional e intercultural das componentes ensino/aprendizagem e social do ensino, em benefício da mobilidade.

As ilações a que nos conduziram a investigação empírica são reforçadas pela bibliografia de referência, pois vários autores sustentam que a mobilidade internacional emerge como o *core* dos Gabinetes de Relações Internacionais, tal como confirmam os seguintes contributos:

- i) A identificação do Gabinete Internacional como actor chave na garantia do sucesso e na qualidade da mobilidade por Reilly que argumenta que:

The staff in these offices [refers to international office] play a vital role in facilitating the whole mobility process, helping in the preparation of outgoing students...Their professionalism and commitment enhances the international perspective of their institution by ensuring that incoming students are effectively integrated... (Reilly, 2008, p. 14);

- ii) A defesa de que a internacionalização da educação por intermédio da mobilidade é a principal área de intervenção dos Gabinetes de Relações Internacionais, por Torenbeek ao afirmar:

The internationalisation of education, or at least the implementation of its consequences, is the core business of the average International Office...In particular, it is involved in

administering student exchange programmes and student mobility... (Torenbeek, 2005, p. 31);

A Barents Education Network reforça o contributo de Torenbeek ao constatar:

The International Office can be described as a unit within a higher-education institution that handles all issues dealing with the internationalisation of education. (Barents Education Network, 2007, p. 9);

- iii) A identificação de aspectos relacionadas com a gestão da mobilidade internacional ao nível das tradicionais funções dos Gabinetes de Relações Internacionais por Fielden quando, no estudo sobre *a Gestão das Actividades Internacionais nas Universidades do Reino Unido*, identifica as áreas de intervenção: gestão de admissões internacionais; apoio aos estudantes antes e depois da partida; e apoio à mobilidade de estudantes no seu todo, enquanto áreas de intervenção presentes no *core* de actuação dos GRI (Fielden, 2008, p. 26);
- iv) A referência à gestão de programas de mobilidade como ferramentas para auxiliar as Instituições de Ensino Superior a alcançar objectivos políticos, designadamente ao nível dos fluxos de mobilidade e da cooperação com o estrangeiro, por Torenbeek quando sublinha:

[...]your aim (GRI) is, after all, not to participate in as many Erasmus, Tempus or Alban projects as possible; your aim is to implement your policy in the field of student exchange..." (Torenbeek, 2005, p. 34).

Atendendo aos contributos teóricos e empíricos obtidos durante o processo de investigação e quando confrontados com a hipótese teórica de trabalho, concluímos sobre a confirmação desta, ou seja, que o contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram o universo deste estudo de caso centra-se na gestão da mobilidade internacional.

8. CONCLUSÕES

Revisitando a investigação desenvolvida, relembramos que sob o tema: “A Gestão Estratégica da Internacionalização no Ensino Superior: Contributos de um Gabinete de Relações Internacionais”, o objectivo desta dissertação é, por um lado, desenvolver e explorar, com recurso a uma aproximação teórico - conceptual, algumas das dimensões inerentes à gestão da internacionalização no seio das instituições; e por outro, contribuir, com recurso à investigação empírica, para um melhor entendimento profissional sobre a operacionalização das actividades promotoras de internacionalização, com especial incidência no contributo que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem nesse contexto.

Iniciámos esta dissertação contextualizando a internacionalização do Ensino Superior (Secção 1 – Introdução) e identificando a metodologia de investigação a utilizar (Secção 2 – Metodologia de Investigação).

Assim, combinando a utilização de duas estratégias de investigação: a) Recurso à revisão bibliográfica e identificação dos quadros de referência teóricos; e b) Abordagem empírica com recurso ao método de investigação de estudo de caso, procurámos alcançar o objectivo desta dissertação, respondendo à questão central de investigação, designadamente:

Como é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram?

De modo a facilitar o entendimento sobre o tema e enquadrar a investigação, procedemos na Parte I desta dissertação (Secções 3 e 4) à revisão bibliográfica que nos permitiu clarificar o quadro de referência teórico - conceptual sobre: o conceito de internacionalização do ensino superior; os motivos que impelem as Instituições de Ensino Superior a encetar um processo de internacionalização; e sobre as implicações internas da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior. As conclusões a que chegámos com recurso à investigação teórica são desenvolvidas na Secção 5 e permitiram responder às expectativas/questões teóricas de investigação:

- a) *O que se entende por internacionalização do ensino superior e quais as razões para a internacionalização?*
- b) *Que pressupostos para a gestão da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior?*

Para responder à questão central de investigação, recorreremos à investigação empírica com referência à utilização do método de estudo de caso. Tal como desenvolvido na Secção 2 - Metodologia de Investigação, o estudo de caso incidiu sobre Instituições de Ensino Superior situadas em Portugal e Espanha, sendo as unidades de análise constituídas pelos Gabinetes de Relações

Internacionais de sete Instituições que integram a denominada “Academia do Sul”, nomeadamente: Universidade da Extremadura (ES); Universidade de Huelva (ES), Universidade de Sevilha (ES) Universidad Pablo de Olavide (ES); Universidade do Algarve (PT), Universidade de Évora (PT) e Instituto Politécnico de Portalegre (PT). Os dados de suporte à investigação empírica foram recolhidos com recurso a visitas aos sites institucionais dos Gabinetes, à aplicação de um questionário *on line* e através de entrevistas aos técnicos que assumem responsabilidades de coordenação desses Gabinetes. A Parte II sob a designação “Contributos de um Gabinete de Relações Internacionais” desenvolve a análise e interpretação de resultados (Secção 6) e as conclusões que permitiram (Secção 7).

Superadas as etapas que a elaboração desta dissertação impôs, congratulamo-nos com os resultados alcançados. Para além de ter sido possível obter as respostas às questões de investigação, tanto à questão central como às expectativas/questões teóricas, consideramos que o objectivo inicial deste estudo foi alcançado, o que confirma que as opções metodológicas foram correctas. As conclusões a que chegámos nas Partes I e II, por intermédio da revisão aos referenciais teóricos sobre o tema da internacionalização do ensino superior e da identificação do posicionamento que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem nesse contexto, confirmam que a dissertação contribui para um entendimento profissional sobre a gestão das relações internacionais no ensino superior, para além de oferecer pistas de investigação e/ou desenvolvimentos profissionais futuros, a que nos referimos na Secção 8.1 – Considerações Finais.

Contudo, reconhecemos limitações na dissertação que agora se conclui. Desde logo, as limitações temporais. Embora as primeiras leituras tenham sido feitas a partir de Setembro de 2009, a confirmação sobre a possibilidade de reingresso e a oficialização do registo da dissertação de mestrado ocorreram em finais de Novembro do mesmo ano, sendo que em finais de Julho de 2010 encontrávamo-nos a redigir a versão final. Dispusemos, portanto, de aproximadamente 8 meses para realizar, naturalmente em paralelo com as responsabilidades familiares e profissionais da investigadora, toda a investigação teórica e empírica.

Esta primeira limitação está na origem daquilo que reconhecemos como a limitação mais significativa desta dissertação: a fragilidade da investigação empírica. Reconhecemos agora que a qualidade científica associada à utilização do método de estudo de caso exige, sobretudo, tempo de preparação: tempo para o investigador apreender e maturar as técnicas de investigação associadas a este procedimento metodológico; tempo para reflectir, e se necessário reformular, os objectivos da investigação empírica e preparar com rigor o modelo de análise e os instrumentos de recolha de dados, com destaque para a análise de conteúdo e entrevista; tempo para aplicar os instrumentos de recolha de dados e analisar os resultados obtidos.

Confrontados com a necessidade de tomar decisões sobre o desenvolvimento da investigação e atendendo às limitações temporais para preparar, de forma meticulosa e consolidada, a investigação empírica que integra esta dissertação, estamos conscientes de que os instrumentos de recolha de dados utilizados, designadamente a visita ao site, a aplicação do questionário e a realização de entrevista, denotam fragilidades e alguma falta de ambição. Em consequência, os resultados alcançados, embora permitam responder à questão central de investigação, não permitem, por exemplo, posicionar individualmente os Gabinetes de Relações Internacionais inquiridos em relação

a determinados modelos ou fazer qualquer extrapolação ou referência à Instituição de Ensino Superior. Por esta razão, e ao invés de um posicionamento individualizado, optámos por um posicionamento mais generalizado e identificativo de uma tendência dos GRI enquadrados numa determinada área geográfica, no caso a “Academia do Sul”, de acordo com o que desenvolveremos mais à frente nesta Secção.

Concordamos que este estudo poderia ter sido mais ambicioso do ponto de vista empírico, pois é evidente que os instrumentos e as técnicas de análise de dados utilizadas são passíveis de desenvolvimento e melhorias significativas. Em consequência, os resultados obtidos revelariam maior consistência científica e permitiriam resultados mais ambiciosos no sentido da sua mais-valia estratégica para as Instituições de Ensino Superior que integram as unidades de análise deste estudo de caso.

Emerge ainda fazer referência à dimensão da dissertação. Concordamos que o documento é, pelo número de páginas, “extenso”, o que poderá constituir uma limitação ao trabalho. No entanto, a investigadora e o orientador assumem a dificuldade em extrair ou resumir conteúdo, tendo sido decisão discutida e assumida de ambos submeter à apreciação do júri esta versão da dissertação.

Consideramos, todavia, que a presente dissertação encerra o potencial necessário para desenvolvimentos futuros, pois:

- a) Ao centrar-se nos Gabinetes de Relações Internacionais, desenvolve alguma expectativa em relação ao posicionamento que a Instituição de Ensino Superior assume em relação ao processo de internacionalização;
- b) Da mesma forma, uma vez que a investigação limita a resposta à identificação do contributo dos GRI que se localizam na “Academia do Sul”, para a internacionalização das Instituições que os acolhem, abre a caminho ao desenvolvimento de um quadro de referência comum sobre boas práticas de gestão nos Gabinetes de Relações Internacionais deste estudo de caso.

Após resumirmos os objectivos e metodologia de investigação e assumidas algumas das limitações, prosseguimos sistematizando as principais conclusões desta dissertação, de acordo com o que passamos a expor.

Assim, revisitando a investigação teórica e empírica, a dissertação confirma que a internacionalização é um fenómeno intrínseco ao Ensino Superior, o que nos remete para a principal conclusão desta dissertação: Todas as Instituições de Ensino Superior têm uma dimensão internacional, sendo esse fenómeno sujeito a uma “apreensão institucional”.

Efectivamente, tanto as conclusões avançadas na Parte I, a propósito do entendimento sobre o conceito de internacionalização das Instituições de Ensino Superior e sobre os pressupostos para a gestão da internacionalização no interior das Instituições, bem como as conclusões da Parte II, sobre o contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram as unidades de análise deste estudo de caso, permitem-nos concluir que embora todas, ou pelo menos

a significativa maioria, das Instituições de Ensino Superior tenham uma dimensão internacional, a apreensão e desenvolvimento institucional do conceito é intrínseca à realidade da própria Instituição. Esta conclusão é confirmada quando constatámos que:

- a) A internacionalização⁴⁰ é um dos tópicos da agenda do Ensino Superior em todo mundo e que as manifestações dessa internacionalização têm-se diversificado e complexificado ao nível das instituições, países ou regiões do globo;
- b) A internacionalização diz respeito a uma realidade que é influenciada por múltiplos factores, internos e externos à própria instituição, contribuindo para que cada Instituição de Ensino Superior tenha o seu próprio percurso de internacionalização;
- c) A internacionalização significa a integração de uma abordagem internacional, multicultural e global nas actividades e dimensões associadas às Instituições de Ensino Superior e pressupõe uma natureza processual e holística, de acordo com Knight (2004, pp. 11 - 12) e Söderqvist & Parsons (2005, p. 13) na medida em que:
 - i. Tem implícito um movimento orientado por objectivos, estratégias e acções, com referência a um determinado período de tempo, como condição para alterar o posicionamento da Instituição em relação aos *benchmarks* predefinidos: de uma realidade actual para um posicionamento futuro;
 - ii. Pressupõe um percurso com fases e etapas;
 - iii. Apela à internacionalização das estruturas da Instituição: todos os departamentos ou unidades de intervenção contribuem e operacionalizam dimensões da estratégia para a internacionalização.

Contudo, assumindo o contributo de alguns autores, a principal conclusão desta investigação é passível de desenvolvimento, pois embora possamos afirmar que todas, ou pelo menos uma maioria muito significativa, das Instituições de Ensino Superior têm uma dimensão internacional e que a mesma é apreendida pelas Instituições de forma individualizada, Middlehurst (2008, p. 2) introduz o alerta: a internacionalização está a “deixar de ser uma verdade universal (todas as universidades são por natureza universais) para ser um conceito mais relativo (algumas universidades são mais internacionais que outras) ”.

Por seu lado, Fielden, (2009, p. 2) contribui argumentando que a questão não reside em ser ou não ser internacional. A questão que se coloca é a de saber como, de acordo com as especificidades institucionais, é que as estratégias para a internacionalização devem ser geridas dentro das Instituições de Ensino Superior.

Assim, embora consideremos que todas as Instituições de Ensino Superior assumem uma dimensão internacional, e que essa dimensão é sujeita a uma “apreensão institucional”, a dissertação conclui

⁴⁰ Na Secção 3 abordamos com mais detalhe estudos internacionais de referência que confirmam a emergência do fenómeno da internacionalização, designadamente: os *Global Surveys* promovidos pela *International Association of Universities (IAU)*; os *Trends Report* sob a alçada da *European University Association (EUA)* e o *Education at a Glance* da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

acrescentando que para verdadeiramente recorrerem à internacionalização como ferramenta para alcançar determinados fins, as Instituições de Ensino Superior têm de alicerçar a gestão dessa internacionalização em dois pressupostos, nomeadamente: reconhecer a sua transversalidade e promover uma abordagem estratégica do fenómeno.

Reconhecer a transversalidade da internacionalização é sinónimo de encetar um processo de reorganização institucional que favoreça e facilite a implementação, com sucesso, das políticas e acções da estratégia para a internacionalização. A adaptação da organização é um factor estrutural no sucesso da internacionalização. O compromisso que está aqui implícito envolve todos os níveis da organização e é influenciado por um conjunto de factores que derivam das prioridades da política institucional, bem como de questões de ordem prática e logística, elencadas no plano operacional. O funcionamento, orientação e a vontade institucional, constituem-se como factores inibidores ou facilitadores das estratégias utilizadas para desenvolver a internacionalização.

Promover uma abordagem estratégica da internacionalização no seio das Instituições de Ensino Superior significa:

- a) Reconhecer o contributo da dimensão internacional para a missão institucional;
- b) Definir uma estratégia alicerçada num plano que assegure a operacionalização dos objectivos;
- c) Identificar o posicionamento que se pretende alcançar;
- d) Alocar recursos humanos, financeiros e organizacionais compatíveis com os objectivos e nível de ambição da estratégia;
- e) Reorganizar a instituição em termos de serviços, facilidades e competências no sentido de permitir a operacionalização dos objectivos estratégicos;
- f) Comprometer a liderança, de todo e intermédia, enquanto garante do compromisso institucional para com a internacionalização;
- g) Encetar um processo de comunicação que simultaneamente: fomente o conhecimento institucional sobre a estratégia para a internacionalização e os objectivos; seja suficientemente inspirador para mobilizar os pensamentos, as vontades e as acções dos indivíduos que integram o todo institucional; mas também que esclareça os pressupostos da estratégia e a necessidade de promover e desenvolver as competências, dos serviços e das pessoas, necessárias à implementação da estratégia;
- h) Promover um processo de avaliação e monitorização da operacionalização das acções e objectivos.

Num contexto de gestão estratégica da internacionalização e lembrando que as Instituições de Ensino Superior poderão recorrer a várias estratégias e actividades para concretizarem os objectivos institucionais da internacionalização (relembremos os desenvolvimentos da Secção 4.5 sobre esta questão) esta dissertação contribui para o entendimento profissional sobre a internacionalização respondendo à questão: qual o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para a internacionalização das Instituições que integram?

A resposta a esta questão, central à investigação realizada, é-nos apresentada nas conclusões da Parte II. Recorrendo aos dados empíricos e à bibliografia de referência, confirmámos, na Secção 6, que o contributo para a internacionalização dos Gabinetes de Relações Internacionais que integram o universo deste estudo de caso centra-se na gestão da mobilidade internacional.

Assumindo que a mobilidade internacional é a actividade principal, concluímos que o Gabinete de Relações Internacionais:

- a) Emerge, no contexto da estratégia para a internacionalização, na qualidade de “actor chave” para a garantia do sucesso e qualidade da actividade “mobilidade internacional de estudantes, docentes e outros colaboradores”;
- b) Contribui para a internacionalização da dimensão educação, no contexto das dimensões e áreas de intervenção das Instituições de Ensino Superior;
- c) Inspira e despoleta uma abordagem sistemática do fenómeno da internacionalização, tornando evidente a necessidade institucional para com a continuidade das acções e aprofundamento da internacionalização.

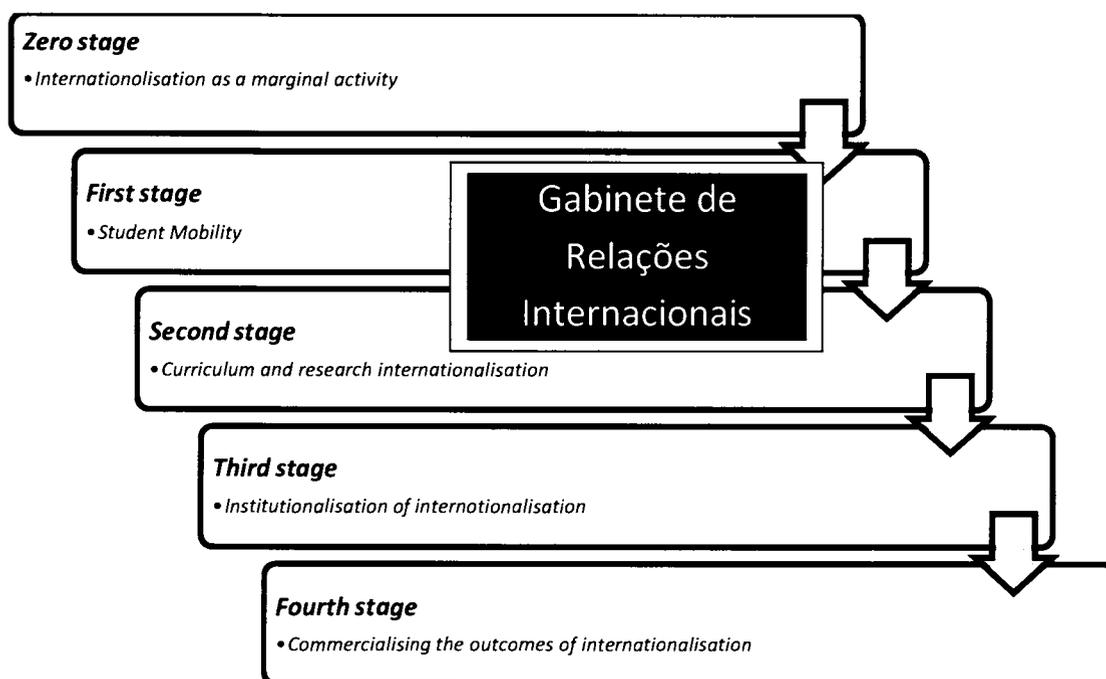
Os Gabinetes de Relações Internacionais constituem-se, portanto, como centros privilegiados de inspiração para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram. Não apenas porque efectivamente gerem uma actividade que promove a internacionalização, a mobilidade, mas principalmente porque a gestão da mobilidade é susceptível de evolução e sofisticação, despoletando novos desafios ao nível da internacionalização e das abordagens institucionais em relação ao fenómeno.

Se considerarmos uma abordagem paralela entre, por um lado, o “modelo dos estádios da internacionalização das Instituições de Ensino Superior”, proposto por Söderqvist & Parsons e desenvolvido em detalhe na Secção 3 desta dissertação, e, por outro, os resultados desta investigação, verificamos que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem um posicionamento privilegiado no contexto do percurso institucional que a gestão estratégica da internacionalização pressupõe, situando-se entre o primeiro estágio (*first stage: student mobility*) e segundo estágio (*second stage: curriculum and research internationalisation*) de acordo com o ilustrado na Figura n.º 9. Este posicionamento permite-nos concluir sobre:

- a) O contributo da actividade “mobilidade internacional” para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior. Independente se falamos de mobilidade física ou virtual, mobilidade vertical ou horizontal, profissional ou para estudos, a mobilidade internacional de estudantes, docentes e outros colaboradores constitui-se como uma condição para a internacionalização do ensino superior;
- b) O papel estrutural que os Gabinetes de Relações Internacionais assumem no contexto da internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram. Para além de assumirem a reponsabilidade pela gestão da mobilidade e consequentemente a coordenação

da cooperação internacional que constitui o quadro de referência para essa actividade, o GRI despoleta outras necessidades e contribui para a diversificação e sistematização da abordagem ao fenómeno da internacionalização na Instituição.

Figura n.º 9 Relação: Modelo dos estádios da internacionalização /GRI



Fonte: Elaboração própria. Inspirado em: Söderqvist & Parsons (2005, p. 6).

O modelo da internacionalização no exterior (*cross-border education*), proposto por Knight (2009, p. 19) e desenvolvido na Secção 4.5 desta dissertação, na medida em que pressupõe a deslocação de pessoas, programas, instituições, projectos, ideias e serviços para efeitos de educação no estrangeiro, enquadra a actividade principal dos Gabinetes de Relações Internacionais em geral, e em particular os GRI inquiridos no âmbito deste estudo de caso.

Relacionando o modelo referenciado com os resultados da investigação empírica deste estudo, concluímos que a actividade dos GRI situa-se no eixo: mobilidade de pessoas e programas com o objectivo do desenvolvimento e cooperação ao nível do ensino superior, de acordo com o que ilustra Tabela n.º 20.

Tabela n.º 20 - Relação: modelo da internacionalização no exterior/GRI

Category	Forms and conditions of mobility		
	Development Cooperation	Educational Linkages	Commercial Trade
People Students Professors/scholars Researchers/experts/ consultants	Gabinetes de Relações Internacionais	Semester/year abroad	Full degrees
Programmes Course, programme sub-degree, degree, post graduate		Field/research work	Internships
		Sabbaticals	Consulting
Providers Institutions Organisations Companies		Twinning	Franchised
		Articulated/validated	Joint/double award
Projects Academic projects Services	Online/distance	Branch campus	
	Virtual university	Merger/acquisition	
		Independent institutions	Research
			Curriculum
			Capacity building
			Educational services

Fonte: Elaboração própria. Inspirado em Knight (2008, p. 19).

Posicionando-se, portanto, ao nível do que identificámos como a “forma mais elementar” do modelo da internacionalização no exterior de Knight, concluímos que os Gabinetes de Relações Internacionais que integram este estudo de caso contribuem para a cooperação e desenvolvimento institucional, por intermédio da mobilidade de estudantes e docentes e da oferta de cursos ou projectos conjuntos. Afastando-se, portanto, de um posicionamento mais comercial cujo móbil deixa de ser a cooperação para se situar ao nível da competitividade, da obtenção de receitas e da prestação de serviços pelos “fornecedores” (*providers*) de educação.

Considerações Finais

Assumindo que as conclusões e reflexões aqui desenvolvidas permitiram esclarecer e responder às expectativas desta investigação, à questão central e ainda confirmar a hipótese teórica de trabalho, consideramos que deveremos concluir esta dissertação realçando as seguintes conclusões e/ou reflexões:

- a) No momento actual, e em particular no âmbito deste estudo de caso, os Gabinetes de Relações Internacionais constituem-se como unidades operacionais que, tendencialmente centralizadas, beneficiando de autonomia e com recurso a ferramentas de gestão, contribuem para a internacionalização da dimensão educação da Instituição de Ensino

Superior que integram, gerindo programas de mobilidade e acompanhando as implicações da mobilidade internacional nas restantes áreas de intervenção da Instituição, como sejam: comunicação, avaliação, centros de línguas, serviços e facilidades logísticas, ensino/aprendizagem, etc.;

- b) A dimensão, papel ou até mesmo o dinamismo e a autonomia que os Gabinetes de Relações Internacionais possam vir a assumir estão directamente relacionados com o contexto social e económico da Instituição de Ensino Superior que integram, bem como com a abordagem institucional para com o fenómeno da internacionalização (Torenbeek, 2005, p. 2);
- c) A sistematização da internacionalização ao nível da instituição tende a ter um efeito no processo de desenvolvimento dos Gabinetes de Relações Internacionais, os quais tenderão a assumir um duplo papel: prestar serviços às actividades internacionais de carácter regular, como é o caso da mobilidade, e preparar e implementar estratégias de internacionalização (Teichler, 2008, p. 18);

Num contexto de sistematização da internacionalização, um vasto número de funções centradas no aluno, como sejam recrutamento e admissões, produção de material promocional e site institucional, orientação e aconselhamento académico, bolsas e projectos (onde se incluem opções de mobilidade internacional: para estudo, investigação ou trabalho), serviços de saúde, serviços sociais, serviços socioculturais, entre outros, tenderão a integrar-se numa divisão da administração central, fomentando uma abordagem integrada dos serviços e facilidades para os estudantes (Bateson, 2008, p. 13), onde se incluem os serviços para estudantes internacionais e muitas actividades ou funções actualmente na esfera de actuação do Gabinete de Relações Internacionais.

Pressupondo a abordagem integrada pelas Instituições de Ensino Superior, dos serviços e facilidades para estudantes, nacionais e internacionais, esta dissertação coloca a seguinte questão: Qual será o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para a internacionalização da Instituição que integram?

Na qualidade de pista de investigação ou desenvolvimento futuro recorreremos a Fielden (2008, p. 27), na medida em que o autor, referindo-se à realidade do Reino Unido, argumenta que os Gabinetes de Relações Internacionais tendem a assumir responsabilidades de carácter mais abrangente ou facilitador e menos operativas, a que Fielden designa de “comprehensive model” (Fielden, 2008, p. 27). Neste modelo “enquadrador”⁴¹ estarão incluídas funções como: coordenação da estratégia para a internacionalização; prospecção de parceiros e oportunidades de cooperação; gestão de redes de antigos alunos internacionais na perspectiva da empregabilidade e internacionalização em casa; promoção de abordagens favorecedoras da aproximação: alunos domésticos/alunos internacionais; promoção da interculturalidade, gestão de voluntariado internacional ou participação em *networks*/fóruns internacionais.

⁴¹ Traduzido da expressão inglesa: “comprehensive approach”.

9. BIBLIOGRAFIA

- Altabach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of Higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education* , 11 No.3/4, pp. 290-305.
- Andrews, K. R. (1995). The Concept of Corporate Strategy. In H. Mintzberg, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 55-64). Hertfordshire: Prentice Hall.
- Barents Education Network. (2007). *Development of International Marketing Network to Promote Barents Region Higher Education*. Obtido em 24 de 09 de 2009, de www.studybarents.net:
<http://www.barentsedu.net/contentparser.asp?deptid=19636>
- Bartell, M. (2003). Internationalization of Universities: A university culture-based framework. *Higher Education* , pp. 43-70.
- Bateson, R. (2008). The role of student services in promoting internationalisation. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vol. E 1.2). Berlim: RAABE.
- Beelens, J. (. (2007). *Implementing Internationalisation at Home*. Amesterdão: EAIE Professional Development Series for International Educators.
- Beerkens, E., Brandenburg, U., Evers, N., Gaalen, A. v., Leichsenring, H., & Zimmermann, V. (2010). *Indicator Projects on Internationalisation - Approaches, Methods and Findings*. Centre for Higher Education Development.
- Bell, J. (1987). *Doing Your Research Project*. Milton Keynes (UK): Open University Press.
- Bolonha, D. d. (1999). *Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação da UE, de 19 de Junho de 1999*. Obtido em 21 de 11 de 2009, de European Commission:
<http://ec.europa.eu/education/policies/educ/bologna/bologna.pdf>
- Brandenburg, U., & Federkeil, G. (2007, Julho). How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and Key figures. *Working paper No. 92* .
- CERI. (2008). *University Futures: Four scenarios for Higher Education*. Obtido em 31 de Outubro de 2009, de Centre for Educational Research and Innovation (CERI/OCDE):
<http://www.oecd.org/dataoecd/18/36/42241931.pdf>
- Coelen, R. J. (2008). The development of an institutional internationalisation strategy. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vols. B 1.1-2). Berlim: RAABE.

COM. (2006). *Realizar a Agenda da Modernização das Universidades: Ensino, Investigação e Inovação*. Obtido em 06 de 03 de 2010, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0208:FIN:PT:PDF>

Comissão Europeia. (2010). *Erasmus University Charter*. Obtido em 27 de 05 de 2010, de Education&Training: http://ec.europa.eu/education/erasmus/doc890_en.htm

Comissão Europeia. (16 de 12 de 2008). *Novas Competências para Novos Empregos - Antecipar e adequar as necessidades do mercado de trabalho e as competências*.

Crosier, D., Purser, L., & Smidt, H. (2007). *Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area*. Obtido em 27 de Outubro de 2009, de EUA: http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Final_Trends_Report__May_10.pdf

Delanty, G. (2001). *Challenging Knowledge: The University in the Knowledge Society*. p. p.6.

DRMCI, D. -M. (2009). *DRMCI – Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2009, de Web site de Direcção Geral do Ensino Superior: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/DRMCI/missao>

Education and Culture DG. (2009). *ECTS User's Guide*. (O. f. Communities, Ed.) Obtido em 06 de 02 de 2010, de <http://europa.eu>: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/ects/guide_en.pdf

Education&Training, E. C. (2009). *European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)*. Obtido em 23 de Fevereiro de 2009, de http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc48_en.htm

Fielden, J. (2009). The management of internationalisation in universities. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vol. B 2.2). Berlim: RAABE.

Fielden, J. (2008). *The Practice of Internationalisation: Managing International Activities in UK Universities*. UK Higher Education International Unit, Londres.

Foddy, W. (2002). *Como Perguntar - Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevista e Questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gaalen, A. v. (2009). Developing a tool for mapping internationalisation: a case study. In H. d. Wit (Ed.), *Measuring success in the internationalisation of Higher Education* (Vol. EAIE Occasional Paper 22, pp. 77-90). Amesterdão: European Association for International Education.

Hahn, K. (2005). German universities in the process of globalisation, Europeanisation and internationalisation. In M. v. Wende, J. Huisman, & A. P. Education (Ed.), *On Cooperation and Competition II: Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation* (pp. 19-38). ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens.

IAU. (Junho de 2009). *IAU 3rd Global Survey of Internationalization of Higher Education*. (IAU, Ed.) Obtido em 19 de 07 de 2010, de International Association of Univeristies: http://www.iau-aiu.net/internationalization/pdf/Key_results_2009.pdf

Juknýté-Petreikiené, I. (2006). Parameters of higher school internationalization and quality assessment. *The Quality of Higher Education*, 03. Central and Eastern European Online Library (www.ceeol.com).

K.Hudzik, J., & Sthol, M. (2009). Modeling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation. In H. d. Wit (Ed.), *Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education* (Vol. EAIE Occasional Paper 22, pp. 9-21). Amesterdão: European Association for International Education.

Kehm, B. M., & Teichler, U. (2008). Research on Internationalisation in Higher Education. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vol. A 1.2). Berlim: RAABE.

Kelo, M. (2006). *Support for International Students in Higher Education – Practice and Principles*. Bonn: Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft (ACA Papers on International Cooperation in Education).

Knight, J. (2002). *Developing An Institutional Self - Portrait using The Internationalization Quality Review Process Guidelines*. Obtido em 08 de 12 de 2009, de EOTU Project: <http://www.eotu.uiuc.edu/events/IQRP-SelfPortrait.pdf>

Knight, J. (2006). *IAU 2005 Internationalization Survey - Preliminary Findings Report*. (I. A. Education., Ed.) Obtido em 26 de 10 de 2009, de http://www.unesco.org/iau/internationalization/i_survey2.html

Knight, J. (2004). Internationalisation remodeled: definition, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 No.1, 5-31.

Knight, J. (2009). Internationalisation: key concepts and elements. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vol. A 1.1). Berlim: RAABE.

Knight, J. (2006). *Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges - 2005 IAU Global Survey Report*. IAU - International Association of Universities.

Knight, J., & Wit, H. d. (1999). An Introduction to the IQRP and Process. In OCDE, *Quality and Internationalisation in Higher Education* (pp. 45 - 58). Paris.

Middlehurst, R. (2008). Developing Institutional Internationalisation Policies and Strategies: an Overview of Key Issues. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vols. B 1.1-1). Berlin: RAABE.

Middlehurst, R., & Woodfield, S. (2007). *Responding to the internationalisation agenda: implications for institutional strategy*. Research project report 05/06, Higher Education Academy.

Mintzberg, H. (1995). Five Ps for Strategy. In H. Mintzberg, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 13-21). Hertfordshire: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Goshal, S. (1995). *The Strategy Process*. Hertfordshire: Prentice Hall.

NAFSA. (2009). *Internationalization of the Campus Criteria*. Obtido em 17 de 11 de 2009, de NAFSA: Association of International Educators:
<http://www.nafsa.org/knowledgecommunity/default.aspx?id=4747&terms=CAMPUS+CRITERIA>

NUFFIC. (20 de Janeiro de 2009). *Inter Int! Internationalization in Higher Education. A Strategic Framework for Nuffic*. Obtido em 22 de Outubro de 2009, de NUFFIC:
<http://www.nuffic.nl/international-organizations/information/publication/enter-int>

NUFFIC. (2009). *Quality Assurance and Internationalization*. Obtido em 10 de 12 de 2009, de NUFFIC:
<http://www.nuffic.nl/international-organizations/services/quality-assurance-and-internationalization>

OCDE. (2009). *Education at a Glance – OECD Indicators 2009*. Organisation for Economic Cooperation and Development.

OCDE. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*. Obtido em 21 de 11 de 2009, de OECD:
<http://www.oecd.org/dataoecd/20/4/40345176.pdf>

Olson, C. L., Green, M. F., & Hill, B. A. (2006). *A Handbook for Advancing Comprehensive Internationalization: What Institutions Can Do and What Students Should Learn*. Washington: American Council of Education.

Pellert, A. (2007). Organisational development and promoting change: the deeper dimensions of the Bologna process. In EUA/ACA, *Bologna Handbook: Making Bologna Work* (Vols. C 1.7-1). Berlin: RAABE.

- Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 1, No.2, 249-269.
- Quinn, J. B. (1995). Strategies for Change. In H. Mintzberg, J. B. Quinn, & S. Ghoshal, *The Strategy Process* (pp. 5-13). Hertfordshire: Prentice Hall.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Gradiva.
- Reilly, J. (2008). Student Mobility in European Higher Education. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vol. D 1.1). Berlim: RAABE.
- Roberto, J., Carvalho, M., & Silva, P. R. (1997). Pensamento Estratégico de Mintzberg. In T. T. Lopo, & V. Clemente, *Recursos Humanos - Colectânea de Textos* (pp. 71-91). Lisboa: CIDEDEC - Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos.
- Rooijen, M. V. (2008). International Strategic Planning. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vols. B 1.1-3). Berlim: RAABE.
- Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do investigador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. P. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy, & P. d. Saint-Georges, *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saat, A. (2007). *Internationalization of Higher Education: Preparation, Policy, Implementation and Recognition*. Obtido em 24 de 11 de 2009, de MyAIS: <http://myais.fsktm.um.edu.my/3064/>
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). *Tertiary Education for the Knowledge Society. Special Features: Governance, Funding, Quality* (Vol. 1). (OECD, Ed.) Paris.
- Söderqvist, M., & Parsons, C. (2005). *Effective strategic management of internationalisation*. Amesterdão: European Association for International Education (EAIE).
- Sursock, A., & Smidt, H. (2010). *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*. European University Association. Bruxelas: EUA.
- Teichler, U. (2008). The Internationalisation of European Higher Education: Debates, Policies, Trends. In EUA/ACA, *Internationalisation of European Higher Education* (Vols. A 2.2-1). Berlim: RAABE.
- Tokyo, U. o. (2005). *The University of Tokyo Internationalization Promotion Plan 2005-2008*. Obtido em 24 de 11 de 2009, de <http://dir.u-tokyo.ac.jp/en/ut/suishinkeikaku-e.pdf>: <http://dir.u-tokyo.ac.jp/en/ut/suishinkeikaku-e.pdf>
- Torenbeek, J. (2005). *Managing an International Office*. Amesterdão: EAIE Professional Development Series for International Educators.

Tsuruta, Y. (2009). *Internationalisation of Higher Education: An Analysis of Recent Contexts and Some Components*. Obtido em 12 de 12 de 2009, de Global Campus Net OSAKA: <http://www.gcn-osaka.jp/project/finalreport/1/1-3e.pdf>

UK Europe Unit. (2007). *Guide to Diploma Supplement*. (T. U. Unit, Ed.) Obtido em 06 de 02 de 2010, de www.europeunit.ac.uk:
http://www.europeunit.ac.uk/sites/europe_unit2/resources/Guide%20to%20the%20Diploma%20Supplement.pdf

Weber, L. (2008). The Responsibility of Universities to promote a sustainable society. In L. E. Weber, & J. J. Duderstadt, *The Globalization of Higher Education* (Glion Colloquium Series No 5 ed., pp. 229-243). London, Paris and Geneva: Economica.

Weber, L. (2007). University governance, leadership and management in a rapidly changing environment. In EUA/ACA, *EUA Bologna Handbook: Making Bologna Work* (Vols. A 2.2-1). Berlim: RAABE.

Wende, M. v. (2007). Internationalization of higher education in the OECD countries: challenges and opportunities for the coming decade. *Journal of Studies in International Education* , 11 No.3/4, pp. 274-289.

Wit, H. d. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe - A historical, Comparative and Conceptual Analysis*. Greenwood Press.

Wutting, S. (2007). Understanding Mobility and Recognition. In EUA/ACA, *Bologna Handbook: Making Bologna Work*. Berlim: RAABE.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

10. ANEXOS

Anexo A - MODELO DE ANÁLISE	148
Anexo B - GUIÃO DE ANÁLISE AO SITE	156
Anexo C - ANÁLISE AO SITES DOS GRI	158
Anexo D - QUESTIONÁRIO	173
Anexo E - GUIÃO DE ENTREVISTA	185
Anexo F - PROGRAMAS INTERNACIONAIS GERIDOS PELOS GRI	191

Anexo A - MODELO DE ANÁLISE

ANEXO A - MODELO DE ANÁLISE (Quivy & Campenhoudt, 1998, pp. 120 - 151)

CONCEITO construção abstracta do real	DIMENSÕES que constituem o conceito e que o transpõem para o real	COMPONENTES da dimensão	INDICADORES manifestações observáveis e mediáveis do conceito	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
---------------------------------------	---	-------------------------	---	---------------------------------

Referência para o modelo de análise: EAIE (Torenbeek, 2005)

CARACTERIZAÇÃO DO GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (GRI)

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	
GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	Designação	Características do staff	Designação Oficial do Gabinete	What is the official designation of your International Office?	Questionário	
			Número de colaboradores	Centralizado/Descentralizado	International Office Staff (number of staff and academic background)	Questionário
			Formação académica dos colaboradores		Regarding the division of responsibilities and the decision making process, how would you classify your International Office? (rank based on the level of centralization: totally centralized, 5= totally decentralised)	Questionário Entrevista Clarificar bem)
	Modelo organizacional		Operacionalização e Divisão de tarefas pelos colaboradores	Operacionalização e Divisão de tarefas pelos colaboradores	Entrevista	
			Processo de tomada de decisão (fases e procedimentos)		Processo de tomada de decisão (fases e procedimentos)	Entrevista
			Relação com a administração central da IES		Relação com a administração central da IES	Entrevista
	Programas internacionais geridos pelo GRI		Identificação dos programas internacionais geridos pelo GRI (Fonte: http://ec.europa.eu/education/index_en.htm)	Identificação dos programas internacionais geridos pelo GRI (Fonte: http://ec.europa.eu/education/index_en.htm)	What are the international programmes managed directly by your international office?	Questionário
			Sistema de gestão de informação do GRI	Sistema de informação relacionada com os fluxos de mobilidade e parceiros	Does your International Office have an information management system? (e.g. integrated database on mobility flows and partner institutions)	Questionário Entrevista
	Responsabilidades e actividades do GRI		Identificação das principais responsabilidades e actividades desenvolvidas pelo GRI,	Identificação das principais responsabilidades e actividades desenvolvidas pelo GRI,	1. Exchange programmes and agreements 2. Student Services 3. Credit system and recognition (ECTS and/or DS) 4. International marketing 5. International alumni relations 6. Internationalisation at home 7. Development Cooperation 8. Research Cooperation	Questionário Entrevista
			Objectivos de desenvolvimento	Identificação dos objectivos para os próximos cinco anos, num máximo de cinco	In your opinion, what are the main goals to be achieved by your International Office in the next five years? (max. of 5).	Questionário Entrevista

CONCEITO		DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES		A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
DO ENSINO SUPERIOR INTERNACIONALIZAÇÃO	ESTRATÉGIAS ACADÉMICAS Internationalization at Home		Curriculo internacional (<i>curriculum and programmes</i>)	Língua e comunicação	Cursos de língua estrangeira (ex. centros de língua)	Foreign languages (e.g. language centers)	Questionário
				Organizações curriculares aceites no estrangeiro	Cursos de língua nacional para estrangeiros (ex. cursos intensivos)	The country's language to visitors (e.g. intensive courses)	Questionário
				Organizações curriculares para estudantes internacionais (in e out)	Módulos conjuntos	Joint/ double degrees or modules	Questionário
				Mobilidade para a investigação	Graus conjuntos	International focused courses or modules	Questionário
				Programas de investigação internacionais	Módulos/cursos/unidades curriculares para estudantes internacionais	International/intercultural dimension of the current curriculum	Questionário
				Apresentação de resultados	Introdução de dimensões internacionais e interculturais em unidades curriculares existentes	International research collaboration (mobility of researchers, agreements and search for partners)	Entrevista
				Metodologias de ensino/aprendizagem	Gestão de programas de mobilidade de investigadores	International presentation of the research results	Questionário
				Colaboração internacional	Procura de parceiros e estabelecimento de acordos de cooperação para a investigação	Virtual student mobility for joint courses and research projects	Questionário
				Relações Externas	Conferências internacionais, publicação ou participação em <i>networks</i> internacionais	Involvement of international students in teaching/learning process	Questionário
				Extra-Curricular	Mobilidade virtual de estudantes para frequência de cursos ou projectos de investigação	Involvement of international teachers/researchers in teaching/learning process	Questionário
(<i>extra-curricular activities</i>)	Envolvimento de estudantes internacionais no processo de ensino/aprendizagem	Involvevement of students in local cultural and ethnic groups (internships, placements or applied research)	Questionário				
	Envolvimento de docentes/investigadores internacionais no processo de ensino/aprendizagem	Involvement of representatives from local cultural and ethnic groups in teaching/learning activities (research initiatives or extra-curricular events/projects)	Questionário				
	Associações e Clubes de Estudantes	Students clubs and associations (e.g. ESN)	Questionário				
	Eventos internacionais e interculturais organizados no âmbito do <i>Campus</i>	International and intercultural campus events	Questionário				
	Contactos culturais com a comunidade e grupos étnicos	Liaison with community based cultural and ethnic groups	Questionário				
	Acolhimento de estudantes internacionais	Peer support groups and programmes (buddy mentor)	Questionário				

Referência para o modelo de análise: modelo das estratégias académicas para a internacionalização das IES, proposto por Jane Knight (Knight, Internationalisation remodeled: definition, approaches and rationales, 2004, pp. 14-15);
(Knight, Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges - 2005 IAU Global Survey Report, 2006, pp. 27-28)

SEÇÃO: ENVOLVIMENTO DO GRI AO NÍVEL DAS ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO
ACTIVITIES TOWARDS INTERNATIONALIZATION
QUESTÃO: Is your International Office involved in the following internationalization activities?

Referência para o modelo de análise: modelo das estratégias académicas para a internacionalização das IES, proposto por Jane Knight (Knight, Internationalisation remodeled: definition, approaches and rationales, 2004, pp. 14-15);

(Knight, Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges - 2005 IAU Global Survey Report, 2006, pp. 27-28)

SECÇÃO: ACTIVITIES TOWARDS INTERNATIONALIZATION

QUESTÃO: Is your International Office involved in the following transnational activities?

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS		
DO ENSINO SUPERIOR INTERNACIONALIZAÇÃO	ESTRATÉGIAS ACADÉMICAS Internationaliza tion abroad Cross-border	Programas de mobilidade in/out <i>(movement of people)</i>	Mobilidade - ESTUDANTES	Para estudos - curta duração (para obtenção de créditos e no âmbito de um grau académico) Para estudos - obtenção de grau (recrutamento de estudantes estrangeiros para obtenção de grau) Curta duração (missão de ensino específica)	Students studying through semester/year abroad, placement or research (e.g. Erasmus mobility) Students studying a full program abroad (e.g. Erasmus Mundus) Temporary mobility for teaching/research purposes (e.g. Erasmus)	Questionário Questionário	
			Mobilidade - PROFESSORES e RESEARCHERS	Longa duração (contrato profissional)	Long term mobility of teachers/researcher for professional development, sabbaticals or consulting Delivery of education programmes/courses abroad	Questionário	
		Relações Externas <i>(external relations)</i>	Oferta de cursos no estrangeiro <i>(delivery of Programmes)</i>	Organização, noutros países, de programas educativos (com ou sem orientação comercial) Prestação de serviços na área da educação (formação, investigação e/ou outros serviços) Instalação física da IES noutro país			Questionário Questionário
			Deslocação física das IES para o estrangeiro <i>(mobility of providers)</i>		Establishment of branch campuses abroad (e.g. franchising)	Questionário	
			Projectos Internacionais <i>(international projects)</i>		Projectos internacionais na área do ensino, investigação ou multicultural, nomeadamente desenvolvimento curricular conjunto, programas intensivos, plataformas de e-learning, desenvolvimento profissional etc.	International programmes of non-award base activities (joint curriculum programmes, intensive programmes, e-learning platforms, professional development, etc.)	Questionário
				Gestão de redes internacionais de assistência social		Development aid projects International alumni relation	Questionário Questionário

Referência para o modelo de análise: 1) projecto "Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education", promovido pela Barents Education Network, sobre serviços para estudantes internacionais; 2) proposta de referência da EAE sobre a organização dos serviços para estudantes ao nível dos Gabinetes de Relações Internacionais (Torenbeek, 2005, pp. 36-47);

SECÇÃO: SERVIÇOS PARA ESTUDANTES

QUESTÃO: Does your International Office provide the following support services for INCOMING STUDENTS? Does your International Office provide the following PRIOR TO DEPARTURE and AFTER DEPARTURE support services for incoming students?					INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
DO ENSINO SUPERIOR INTERNACIONALIZAÇÃO			Confirmação da aceitação e envio de informação prática sobre a instituição e cidade e de apoio à definição do plano de estudos	Formal Letters of acceptance Information Package (useful information on the institution and city services and facilities)	Questionário Questionário
		Antes da chegada	Serviços logísticos de apoio à chegada	Assistance in accommodation arrangements Assistance in resident permit issues Buddy mentor system	Questionário Questionário Questionário
			Apoio Linguístico	Arrival information and services arrangements (e.g. free transport from airport to accommodation) Language courses	Questionário Questionário
		Durante a mobilidade: serviços gerais de apoio	Recepção / acolhimento	Welcome reception (e.g. orientation programme or welcome week) Administrative support (help with paperwork)	Questionário Questionário
		Durante a mobilidade: serviços académicos de apoio	Serviços e facilidades	Free e- mail and internet access Library and computer class/room access Counseling and assistance	Questionário Questionário
		Estudantes Recebidos (Incoming)	Orientação académica	Academic advice and orientation on the subjects/courses to attend in the host institution (e.g. definition of the Learning Agreement and Changes to LA)	Questionário
		Durante a mobilidade: serviços de apoio social e cultural <i>Social and Cultural Services (during exchange)</i>	Integração social e cultural	Academic timetable Student Union /Club Multicultural events Special events for incoming students (e.g. Christmas dinner, Erasmus parties)	Questionário Questionário Questionário Questionário
		Antes da Partida <i>(Prior to departure)</i>	Confirmação / avaliação do período de mobilidade	Academic Transcript check (gathering the marks) Final evaluation / interview Proof of Stay (confirmation letter, certificates, etc.)	Questionário Questionário Questionário
		Depois da partida <i>(after departure)</i>	Transferência de créditos	Evaluation questionnaire on the quality of the services and facilities available for incoming students Issuing of the Transcript of Records (gathering of local and ECTS marks, and filling in the transcript) Sending of the Transcript of records Support for credits transfer, if needed	Questionário Questionário Questionário

Referência para o modelo de análise: Relatório da EUA Trends V: *Universities Shaping the European Higher Education Area*, Capítulo 2 (Crosier, Purser, & Smidt, 2007, pp. 34 - 42).
(Education and Culture DG, 2009); (UK Europe Unit, 2007)

SECÇÃO: MOBILIDADE E RECONHECIMENTO

MOBILITY AND RECOGNITION

QUESTÃO: Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation of the European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)?

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
<p>Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation and issuing of the Diploma Supplement to graduating students? Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation of the institution-wide recognition procedures? Does your International Office keep central records of teachers/staff who come to teach/training from abroad, and who leave to study abroad? Does your International Office keep central records of students who come to study from abroad, and who leave to study abroad?</p>					Questionário
		Implementação do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS)	Tarefas e responsabilidades do GRI (ECTS User's Guide, 2009)	Credit allocation to educational components (unit courses/modules) Estimation of workload in ECTS Monitoring credit allocation Credit accumulation and progression Credit transfer and recognition (e.g. periods of study abroad) ECTS and lifelong learning (continuing education/non-formal and informal learning)	Questionário
		Implementação do Suplemento ao Diploma (DS)	Tarefas e responsabilidades do GRI (Guide to Diploma Supplement, 2007)	Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation and issuing of the Diploma Supplement to graduating students? Collecting information on the Diploma Supplement sections Software and database issues Quality assurance and security dimensions of the DS Staff development (training) Completing sections and issuing of the Diploma Supplement (paper or/and on line version)	Questionário
<p>INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR <i>Mobility and Recognition</i></p>	<p>MOBILIDADE E RECONHECIMENTO <i>Mobility and Recognition</i></p>	Sistema de créditos e reconhecimento	Procedimentos institucionais para reconhecimento d e créditos ECTS em mobilidade	Does your institution have special procedures regarding the recognition of ECTS credits obtained abroad by the students under the mobility periods? Does your International Office deal with recognition procedures regarding the following? Recognition of foreign degrees Recognition of periods of study abroad Recognition of degrees from other institutions in our country Recognition of periods of study in other institutions in our country	Questionário
		Procedimentos institucionais para o reconhecimento	Tarefas e responsabilidades do GRI ao nível do reconhecimento Graus estrangeiros Períodos de estudo no estrangeiro Graus concedidos por outras instituições nacionais Períodos de estudo noutras instituições nacionais	Does your International Office keep central records of students who come to study from abroad, and who leave to study abroad? Yes, central records are kept of all these students	Questionário
		Registos de Mobilidade de Estudantes (<i>in e out</i>)	Tarefas e responsabilidades do GRI ao nível dos registos de mobilidade (estudantes) Registo central de todos os estudantes em		Questionário

				<p>mobilitade</p> <p>Registo central apenas dos estudantes ao abrigo de programas oficiais de mobilidade (Erasmus, Tempus, etc.)</p> <p>Registo ao nível das Faculdades, Escolas ou Departamentos</p> <p>Tarefas e responsabilidades do GRI ao nível dos registos de mobilidade (professores)</p> <p>Registo central de todos os professores/satff em mobilidade</p> <p>Registo central apenas dos professores/staff ao abrigo de programas oficiais de mobilidade (Erasmus, Tempus, etc.)</p> <p>Registo ao nível das Faculdades, Escolas ou Departamentos</p>	<p>Yes, but only for students on official study exchange programmes (Erasmus, Tempus etc)</p> <p>No, information is kept only by faculties, schools or departments</p> <p>Does your International Office keep <i>central</i> records of teachers/staff who come to teach/training from abroad, and who leave to teach/training abroad?</p> <p>Yes, central records are kept of all these teachers/staff</p> <p>Yes, but only for teachers/staff on official study exchange programmes (Erasmus, Tempus etc)</p> <p>No, information is kept only by faculties, schools or departments</p>	<p>Questionário</p> <p>Questionário</p> <p>Questionário</p> <p>Questionário</p> <p>Questionário</p> <p>Questionário</p> <p>Questionário</p>
--	--	--	--	---	--	---

Referência para o modelo de análise: não aplicável

SECÇÃO: INFORMAÇÃO GERAL
GENERAL INFORMATION

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	A INSERIR NO QUESTIONÁRIO	INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS
A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	NÚMEROS CHAVE PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	Designação da IES		Name of the Higher Education Institution	Questionário
		Número de estudantes nacionais e estrangeiros	incoming students participating in exchange programmes, for a period over 3 months	Number of national students enrolled in 2009/2010:	Questionário
			outgoing students participating in exchange programmes, for a period over 3 months	Number of incoming mobility students in 2009/2010:	Questionário
			Foreign students attending a full degree	Number of outgoing mobility students in 2009/2010:	Questionário
		Número de professores nacionais e estrangeiros		Number of foreign students	Number of foreign students enrolled in 2009/2010:
Formações em língua estrangeira			Number of teachers in 2009/2010: Number of visiting teachers/researchers in 2009/2010:	Questionário Questionário	
			Number of degree study programmes taught in foreign language:	Questionário	Questionário

Anexo B - GUIÃO DE ANÁLISE AO SITE

ANEXO B – GUIÃO DE ANÁLISE AO SITE

Nome da IES	
Nome do Gabinete	
Web	
Contactos	
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI;	
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas	

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA :

Anexo C - ANÁLISE AO SITES DOS GRI

ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidade de Évora
Nome do Gabinete	Divisão de Mobilidade e Relações Internacionais
Web	http://www.gri.uevora.pt/
Contactos	Morada: Antiga Cadeia, Largo da Natividade, 7000 Évora Telephone: +351 266 740 800. FAX: +351 266 740 846. Email: dmri@uevora.pt
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Coordinator: Marta Graça mmcg@uevora.pt
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI;	A esta divisão são atribuídas as funções: Gerir os programas nacionais e internacionais de mobilidade docente e discente; Apoiar a mobilidade dos estudantes das licenciaturas 3G; Apoiar os professores e investigadores visitantes; Cooperar com a Divisão de Projectos e Informação no processo de estabelecimento de protocolos e convénios internacionais; Apoiar os Directores de cursos de 2º e 3º ciclos internacionais; Divulgar os estágios e as saídas profissionais, quer em território nacional quer no estrangeiro.
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	Out: toda a informação necessária está on line: candidaturas, parceiros, prazos, etc. In: info pack disponível em PT, EN e ES com informação para alunos estrangeiros
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas	Mobilidade de alunos: in e out Integração com o Núcleo de Apoio ao Estudante

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA UÉVORA:



IP - Information Package - Universidade de Évora - Windows Internet Explorer

http://www.ip.uevora.pt/en

Google

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Google

Pesquisar

Partilhar

Sideviki

Verificação ortográfica

Traduzir

Preenchimento auto...

mcvpp

Favoritos

Sites Sugeridos

IP - Information Package - Universidade de Évora

Página

Segurança

Ferramentas

Google

Está página está em inglês. Pretende traduzi-la através da Barra de ferramentas do Google? Saiba mais

Traduzir

Information about institution

- Academic calendar
- Admissions and registration procedure
- Assessment system
- Campus
- General description of university
- Main rules and regulations

Information for Students

- Accommodation
- Cost of living
- Extra-curricular and leisure activities
- Financial Aid
- Insurance
- International Programmes
- Language Schools
- Meals
- Medical Assistance
- Practical information for mobile students
- Sports facilities
- Students' Associations
- Support for students with special needs
- Support Services

Course Catalog

- 1st Cycle
- 2nd Cycle
- 3rd Cycle

contacts

International Relations and Mobility Office

Student with Special Needs Support Office

http://www.ip.uevora.pt/en/information_for_students/sports_facilities

Internet | Modo Protegido Activado

Mobilidade / UE - Universidade de Évora - Windows Internet Explorer

http://www.uevora.pt/mobilidade

Google

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Google

Mobilidade / UE - Universidade de Évora

Página

Segurança

Ferramentas

uevora

UNIVERSIDADE DE EVORA

mao do site | contactos | intranet | pesquisa | Information Package

A UE | Estrutura | Ensino | **Mobilidade** | Oferta Formativa | Estudar e viver em Évora | Investigação | Qualidade e Inovação | Prestação de Serviços

Mobilidade

- Alunos
- Docentes
- Diplomados
- Funcionários
- Protocolos / Acordos Internacionais

Mobilidade

A Mobilidade é uma constante nas novas políticas do Ensino Superior, reporta a um sinónimo de Progresso, inovação, criatividade e competitividade.

O seu objectivo primordial passa pelo alargamento dos horizontes, retirando as fronteiras e barreiras para uma educação global, tanto no contexto Nacional como Internacional, criando uma diversidade cultural, baseada na troca de valores, conhecimentos e experiências, levando à emergência de pessoal altamente qualificado

A **Divisão de Mobilidade e Relações Internacionais** gere os Programas de Mobilidade entre outras funções, permitindo a alunos, docentes e diplomados, uma abertura de horizontes no contexto educacional e profissional.

Para qualquer informação os nossos contactos são :

Edifício da Antiga Cadeia, Largo da Senhora da Natividade, gabinete 222/223

Email: dmi@uevora.pt

Telefone: (+351) 266 760 989 - (+351) 266 760 995

Fax: (+351) 266 760 976

- Alunos
- Docentes
- Diplomados
- Funcionários
- Protocolos / Acordos Internacionais

Concluido

Internet | Modo Protegido Activado

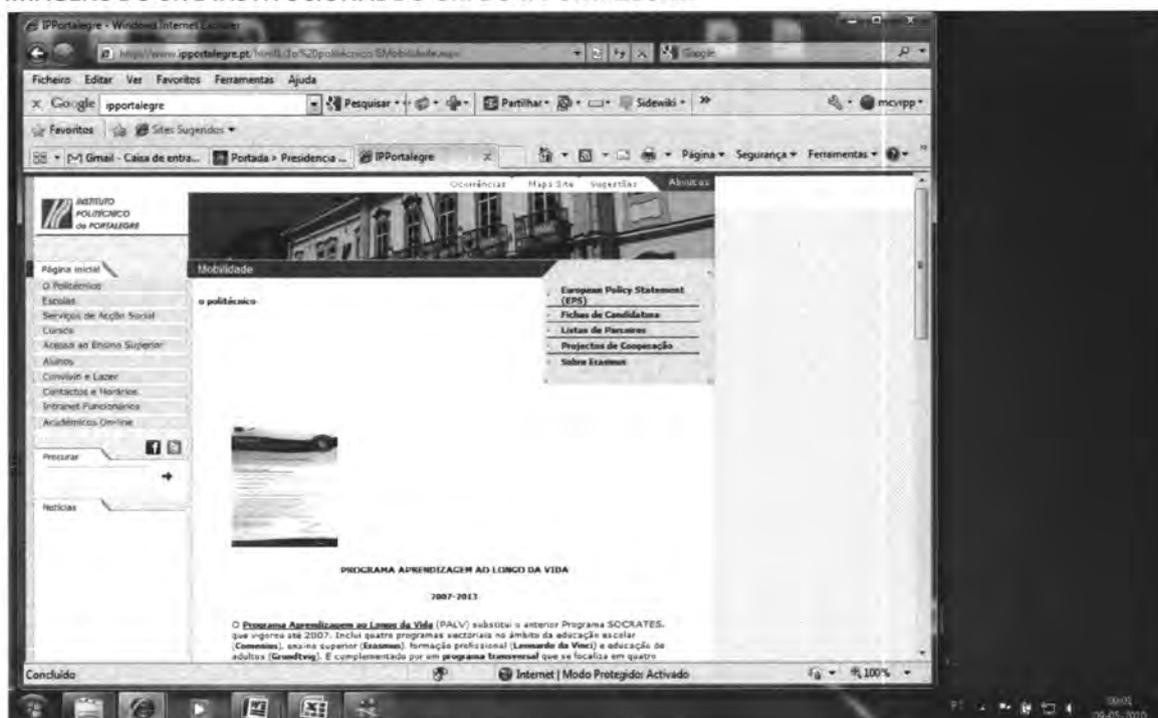
23:41

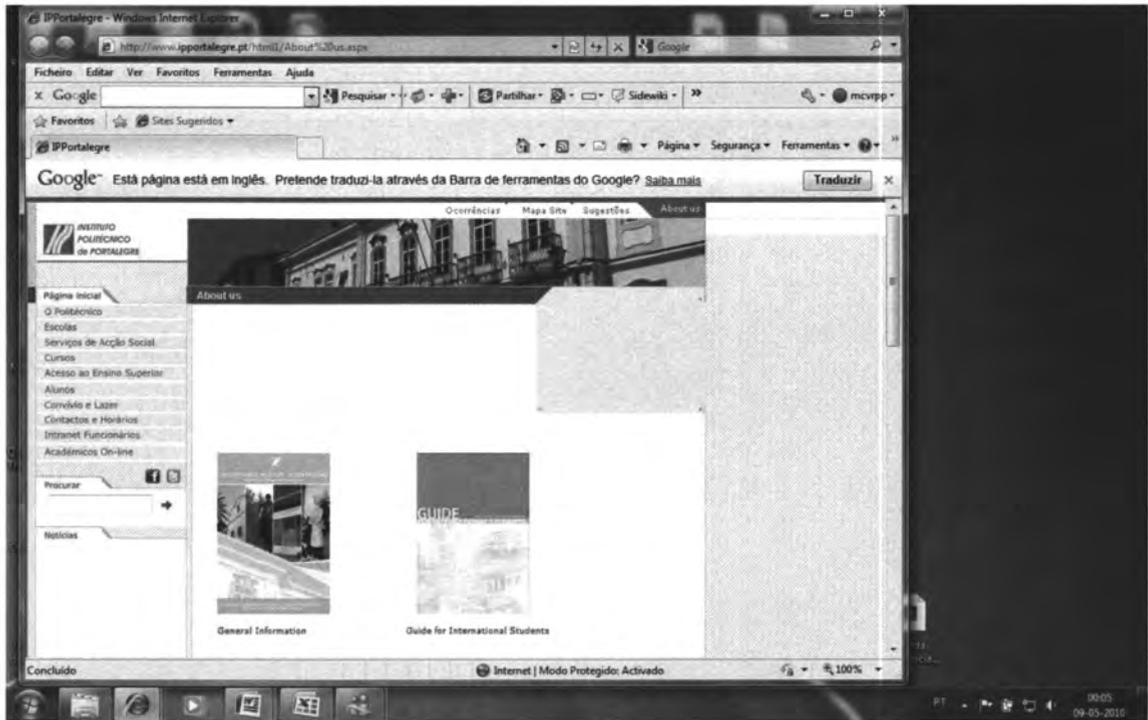
08-05-2010

ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Instituto Politécnico de Portalegre
Nome do Gabinete	Coordenação das Relações Internacionais
Web	http://www.ipportalegre.pt/html1/1o%20politecnico/6Mobilidade.aspx
Contactos	
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Coordenador Institucional Erasmus: Prof. Carlos Afonso carlos.afonso@mail.esep.ipportalegre.pt
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	Não identificado
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	ECTS Info Pack disponível on line em EN e PT On line para in: Formulários de candidatura, lista de parceiros, critérios de elegibilidade e contactos
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas.	Guia informativo em inglês Informação útil para estudantes enviados

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DO IPPORTALEGRE:





ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidade do Algarve
Nome do Gabinete	Gabinete de Relações Internacionais e da Mobilidade
Web	http://www.ualg.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=27470&Itemid=2179&lang=pt
Contactos	gri@ualg.pt
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Coordenadora Executiva das Relações Internacionais e da Mobilidade: Prof. Dr.ª Teresa Cerveira Borges , e-mail: tborges@ualg.pt Técnico de R.I.: Dr. António Ramos, e-mail: aramos@ualg.pt
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	<p>Gabinete de Relações Internacionais (GRI) faz parte do Serviço de Relações Externas da Universidade do Algarve que funciona na dependência da Reitoria. Tem como principais funções a coordenação, acompanhamento e operacionalização de iniciativas de internacionalização, nomeadamente, no âmbito da cooperação e mobilidade académica.</p> <p>O Gabinete de Relações Internacionais tem como principais funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Promover as actividades de internacionalização e fortalecer a participação da Universidade na rede de cooperação inter-universitária; b) Assegurar o acompanhamento das convenções inter-universitárias, no âmbito dos protocolos de intercâmbio e cooperação de que a Universidade é membro; c) Desenvolver uma rede de cooperação com as instituições universitárias dos países de expressão portuguesa; d) Organizar os programas de visita de delegações estrangeiras; e) Acompanhar a preparação de protocolos de cooperação com instituições de âmbito internacional; f) Contribuir para a definição da política e estratégia de comunicação e imagem da Universidade. <p>O GRI encontra-se no Edifício 5, no Campus de Gambelas.</p>
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	Bom, tem informação para incoming e outgoing, em pt e en, incluindo inf. Para investigadores The Euraxess Services Network (Euraxess). E têm um doc com o nome international researchers handbooking (muito interessante)
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas.	<p>Informação útil para todos os públicos: alunos/docentes in e out, incluindo investigadores</p> <p>Aspectos relevantes do site:</p> <p>Oportunidades - notícias sobre candidaturas a programas e incitativas internacionais promotoras de mobilidade;</p> <p>FAQ – muito útil para esclarecer e apoiar o aluno enviado na instrução do processo administrativo de mobilidade.</p>

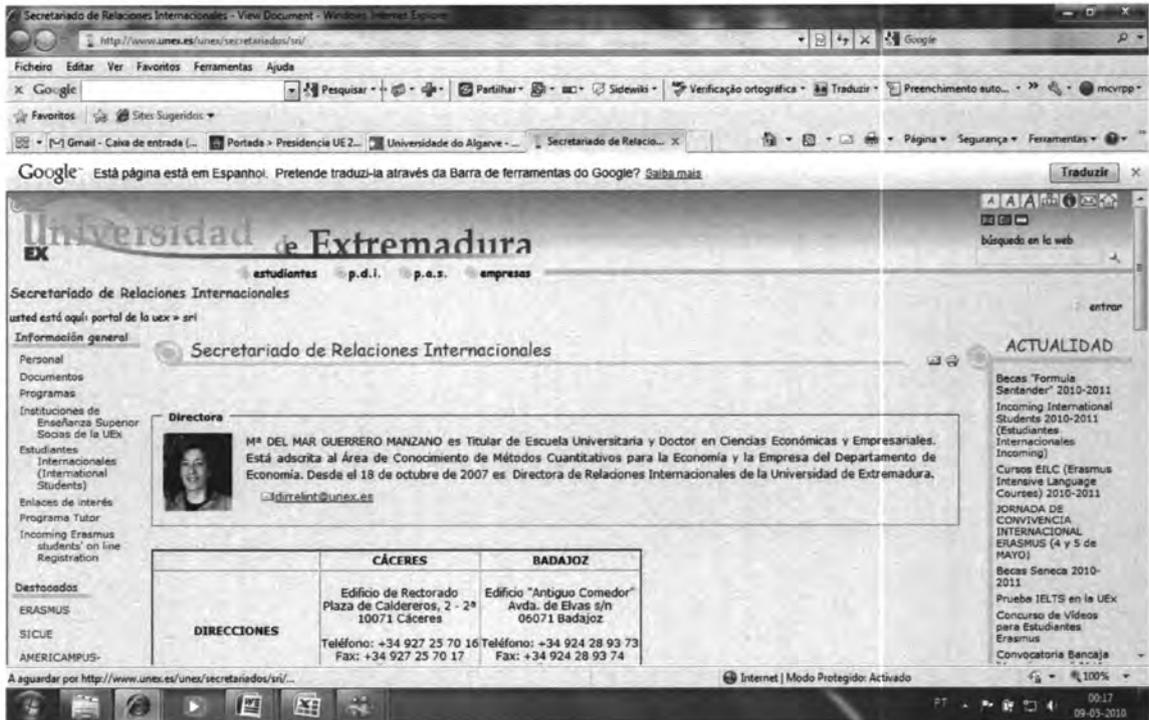
IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA UALGARVE:



ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidad de Extremadura
Nome do Gabinete	Secretariado de Relaciones Internacionales
Web	http://www.unex.es/unex/secretariados/sri/
Contactos	Edificio "Antiguo Comedor" Avda. de Elvas, s/n, 06071 Badajoz Teléfono: +34 924 28 93 73, Fax: +34 924 28 93 74 E-mail: ori@unex.es
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	RELACIONES INTERNACIONALES EN BADAJOZ Técnico Relaciones Internacionales <i>Inés Gallardo Caballero inesgc@unex.es</i>
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	Funciones del Servicio de Relaciones Internacionales El Secretariado de Relaciones Internacionales coordina todas las iniciativas de cooperación y colaboración interuniversitaria en el ámbito de la educación y de la formación. Algunas de las funciones desarrolladas son: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y coordinación de proyectos Búsqueda de socios • Asesoramiento técnico a los universitarios interesados en los diferentes proyectos. • Búsqueda de financiación para la ejecución de proyectos. • Establecimiento de convenios y acuerdos bilaterales con Instituciones de Enseñanza Superior que posibiliten la ejecución de actividades contempladas en los diferentes Programas. • Desarrollo, difusión y resolución de las convocatorias. • Organización de la movilidad de estudiantes, docentes y PAS de la Universidad de Extremadura participantes en los Programas de Cooperación Interuniversitaria y de Movilidad. • Organización de la estancia de los estudiantes, personal docente y responsables de otras Universidades que desarrollan estancias en la UEx. • Gestión financieras de las actividades y proyectos.
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	Portal web dedicado al Programa ERASMUS en la Universidad de Extremadura Portal para os incoming http://www.erasmusextremadura.com/ Site do serviço é para os outgoing: alunos e docentes. Têm informação actualizada Outgoing: inscrição on line
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas.	Muito bom para outgoing: toda a informação sobre processo de candidaturas, selecção e bolsas; formulários on line; actualizado

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA UNEX:



ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidad de Sevilla
Nome do Gabinete	Vicerrectorado de Relaciones Internacionales dirigido por D ^a . Lourdes Munduate Jacá
Web	http://www.internacional.us.es/
Contactos	
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Santiago Melcón Pérez Área: Relaciones Internacionales Puesto: Vicegerente de la Oficina de Relaciones Internacionales Teléfono: 954551027 Correo: vri@us.es
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	Competencias a. Información sobre convocatorias de becas y ayudas para actividades formativas y de cooperación a desarrollar en el extranjero. b. Información y asesoramiento sobre aquellos Convenios y Programas Internacionales en los que pueden participar los miembros de la comunidad universitaria. c. Inicio de nuevos convenios con instituciones extranjeras, además de gestionar las actividades que se deriven de Convenios Internacionales firmados. d. Tramitación de convocatorias de becas y ayudas de intercambio de estudiantes y profesores en el extranjero. e. Acogida y acreditación de todos los estudiantes que recibimos a través de Convenios o Programas Internacionales y apoyo para los que se desplazan. f. Tramitación de proyectos de cooperación presentados en el marco de Programas Internacionales. g. Tramitación del Plan Propio de Relaciones Internacionales y Cooperación al Desarrollo, convocatoria propia de la Universidad de Sevilla que concede ayudas para el desarrollo de actividades de Colaboración con Centros Superiores Extranjeros. h. Gestión económica de los presupuestos correspondientes al Vicerrectorado, así como de los procedentes de Convenios y Programas Internacionales.
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	Mt bom: candidaturas, IES parceiras, inf. útil, actualizado; alunos tem de se registrar para inscreve. Candidaturas para in e out online
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas.	Candidaturas para in e out online Blog da Cooperação para o Desenvolvimento http://www.internacional.us.es/blog-cooperacion

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA USEVILHA:



ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidad de Huelva
Nome do Gabinete	Servicios de Relaciones Internacionales
Web	http://www.uhu.es/sric/
Contactos	Servicios de Relaciones Internacionales Pabellón 8.Campus «El Carmen» Avda. Fuerzas Armadas, s/n - 21071 Huelva tel:959 219494 Fax: 959219359
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Directora de Relaciones Internacionales y Servicio de Lenguas Modernas D ^a . Christine Ann Price D ^a . Christine Ann Price christine.price@sc.uhu.es Tel: 959219358
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	<p>MISSÃO</p> <p>“La Misión del SRI es fomentar la dimensión internacional de la Universidad de Huelva, la cooperación interuniversitaria, la movilidad de los distintos sectores de la comunidad universitaria que permita que los universitarios puedan alcanzar todo su potencial internacional. Esto lo hace mediante la gestión de programas de movilidad y la recepción y distribución de todas las actividades y demandas internacionales que puedan ser de interés para la comunidad universitaria Para todo ello contamos con la participación de la comunidad universitaria, mediante una estructura organizativa eficaz y eficiente, con el apoyo de un personal comprometido con nuestra misión y una filosofía de trabajo en equipo, autonomía responsable y de mejora continua.”</p> <p>FUNÇÕES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar, difundir y gestionar los distintos programas de movilidad en el ámbito de la educación superior. 2. Posibilitar la Cooperación interuniversitaria. 3. Promover los convenios y acuerdos con instituciones, organismos y empresas extranjeros. 4. Prestar apoyo, ayuda y colaboración a toda persona que realice una movilidad tanto hacia o desde la Universidad de Huelva. 5. Difundir la oferta docente y las distintas actividades de nuestra institución (Seminarios, Jornadas, Congresos) en el exterior. 6. Estimular a la comunidad universitaria para que se acojan a los programas de movilidad. 7. Seguimiento y evaluación de los programas internacionales. 8. Coordinar la puesta en marcha y el desarrollo de las acciones internacionales de formación en que participa la Universidad. 9. Organizar actividades para fomentar la dimensión internacional de la UHU.
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out e in</i> , em língua estrangeira;	Sim Regulamentos, Candidaturas, parceiros
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas.	<p>http://www.uhu.es/english/index.htmThis page gives you access to a variety of information (brochures, videos, texts and html files in English) covering general and more specific topics about the University of Huelva. We have tried to provide all the information exchange students or visiting lecturers and staff may need to know before coming to the UHU. If you need any further information please contact our international Office (Google Maps) or email drinter@uhu.es.</p> <p>Informação sobre candidaturas para outgoing</p>

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA UHUELVA:



ANEXO C – VISITA AO SITE DO GRI

Nome da IES	Universidad Pablo de Olavide
Nome do Gabinete	Área de Relaciones Internacionales y Cooperación
Web	http://www.upo.es/aric/
Contactos	Área de Relaciones Internacionales y Cooperación Universidad Pablo de Olavide Ctra. Utrera Km. 1 41013 Sevilla Tel: 00 34 95 434 92 29/ 93 72 erasmus@upo.es
Identificação do técnico de R.I. responsável / coordenador;	Braulio L. Flores Morón Director de Office de Relaciones Internacionales y Cooperacion
Identificação das áreas de intervenção/atribuições dos GRI's;	El Área de Relaciones Internacionales y Cooperación de la Universidad Pablo de Olavide, se configura como la entidad técnico-administrativa que, dependiente del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales e Internacionales, se responsabiliza de la gestión de las acciones que, incidiendo transversalmente en la mayor parte de la actividad universitaria, afectan al proceso de internacionalización de la Institución, y facilitan su promoción y desarrollo internacional y por ende su proyección en el marco universitario internacional. COMO?: <ul style="list-style-type: none"> - prestando asistencia a los órganos de gobierno de la Universidad en lo concerniente a las relaciones institucionales en el marco internacional - gestionando programas internacionales de docencia, administración universitaria, soporte a la investigación y cooperación universitaria al desarrollo, tanto los emanados de instancias nacionales e internacionales como los de iniciativa propia - desarrollando un espacio web - poner a disposición de toda la comunidad universitaria, un herramienta que facilite el acceso a la información de forma sistematizada, que nos permita interactuar con efectividad con nuestros usuarios para darles el mejor servicio que nos permitan nuestras posibilidades. Por esa razón nos hemos preocupado de estructurar los contenidos en virtud del perfil y la tipología de nuestros potenciales usuarios. <p>Fonte: http://www.upo.es/aric/index.jsp</p>
Existência, ou não, de informação para alunos <i>out</i> e <i>in</i> , em língua estrangeira;	El Centro de Estudios para Extranjeros, como centro propio de la Universidad Pablo de Olavide, ofrece una variedad de programas para extranjeros, abiertos a estudiantes universitarios de todo el mundo, con diferentes niveles de español en cada caso.
Registo do que é mais evidente ou positivo nas páginas visitadas, e qual a sua orientação (público interno ou externo; tipo de público; os serviços e informações disponíveis <i>on line</i>).	Guia para alunos estrangeiros em 4 línguas: ES, DE, FR EN Candidaturas para out: online (formulários, regras, informação útil, etc) Programas próprios: MEXICALIA – Estancias académicas en Universidades Mexicanas (financiado pela Bancaja – becas internacionales) ATLANTICUS - Estancias académicas en Universidades de Estados Unidos, Canadá y Australia ERASMUS PIMA _ Mobilidade na América Latina DOCENTES E INVESTIGADORES: Erasmus, Harvard, UE y Canadá; PCI PDI= Personal Docente e Investigador

PCI – Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica, pela Agência Española de Cooperacion para el Desarrollo (http://www.becasmae.es/pci/enlaces_interes.html)

IMAGENS DO SITE INSTITUCIONAL DO GRI DA PABLO DE OLAVIDE:



Anexo D - QUESTIONÁRIO

Questionnaire:

The internationalisation of Higher Education Institutions: the role of the International Office

The present questionnaire aims to collect the empirical data under the research project named Strategic Management of Internationalisation in the Higher Education: the Role of the International Office, which main goal is to identify how International Offices (IO) contribute for the implementation of the internationalization activities within Higher Education Institutions.

We kindly ask you to fill in the questionnaire by answering the questions on your International Office point of view.

Thank you for your kind cooperation!

*Compulsory

Please return completed questionnaire till 25th of February

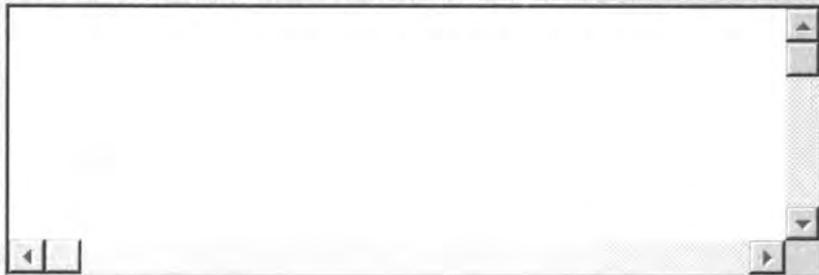
Electronically to Cristina Palma at the following e-mail: cristina.palma@ipbeja.pt or by fax: 00351 284 314 401, at the attendance of Cristina Palma.

1) THE INTERNATIONAL OFFICE

1.1) What is the official designation of your International Office? *

1.2) International Office staff * Please describe the staff of your International Office: number

and academic background



1.3) Regarding the division of responsibilities and the decision making process, how would you classify your International Office? * (rank based on the level of centralization: 1= totally centralized, 5= totally decentralized)

1 2 3 4 5

Centralized Decentralized

1.4) What are the international programmes managed directly by your International Office? *

- LLP - Erasmus

- LLP - Leonardo da Vinci
- LLP - Comenius
- LLP - Grundtvig
- Erasmus Mundus
- Tempus
- Edulink
- Alfa
- Atlantis
- Outra:

1.5) What are the main responsibilities/activities carried out by your International Office? *

- Exchange programmes and agreements
- Student services
- Credit system and recognition (ECTS and/or Diploma Supplement)
- International marketing
- International alumni relations
- Internationalisation at home
- Development Cooperation
- Research Cooperation
- Outra:

1.6) Does your International Office have an information management system? * (e.g. integrated database on mobility flows and partner institutions)

- YES
- NO

1.7) In your opinion, what are the main goals to be achieved by your International Office in the next five years? * (max. of 5 goals)

2) ACTIVITIES TOWARDS INTERNATIONALISATION

2.1) Is your International Office involved in the following internationalisation activities? *

- Foreign languages (e.g. language centers)
- The country's language to visitors (e.g. intensive courses)
- Joint/ double degrees or modules
- International focused courses or modules
- International/intercultural dimension of the current curriculum
- International research collaboration (mobility of researchers, agreements and search for partners)
- International presentation of the research results
- Virtual student mobility for joint courses and/or research projects
- Involvement of international students in teaching/learning process
- Involvement of students in local cultural and ethnic groups (internships, placements or applied research)
- Involvement of representatives from local cultural and ethnic groups in teaching/learning activities (research initiatives or extra-curricular events/projects)
- Students clubs and associations (e.g. ESN)
- International and intercultural campus events
- Liaison with community based cultural and ethnic groups
- Peer support groups and programmes (buddy mentor)
- No, my IO isn't involved in any of the above mentioned activities
- Outra: _____

2.2) Is your International Office involved in the following transnational activities? *

- Delivery of education programmes/courses abroad
- Establishment of branch campuses abroad (e.g. franchising)
- International programmes of non-award base activities (joint curriculum programmes, intensive programmes, e-learning platforms, professional development, etc.)
- Development aid projects
- International alumni relation

- No, my IO isn't involved in any of the above mentioned activities

3) MOBILITY

3.1) Does your International Office manage exchange programmes for STUDENTS? *

- YES
- NO

3.2) If Yes, please indicate the type of exchange: *

- Students studying through semester/year abroad, placement or research (e.g. Erasmus mobility)
- Students studying a full program abroad (e.g. Erasmus Mundus)
- Outra:

3.3) Does your International Office manage exchange programmes for TEACHERS / RESEARCHERS? *

- YES
- NO

3.4) If Yes, please indicate the type of exchange: *

- Temporary mobility for teaching/research purposes (e.g. Erasmus)
- Long term mobility of teachers/researcher for professional development, sabbaticals or consulting
- Outra:

4) OUTGOING STUDENTS SUPPORT SERVICES

4.1) Does your International Office provide the following support services for OUTGOING STUDENTS? *

	YES	NO
Grants call for applicants (dissemination, application process and selection criteria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	YES	NO
Orientation and gathering information on mobility opportunities and procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
General administrative support on students application towards the host institution(e.g. Application and Learning Agreement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Academic advice and orientation on the subjects/courses to attend in the host institution (e.g. definition of the Learning Agreement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pre-departure language training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pre-departure workshops (preparation for cultural-shock)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visa application / Health and liability insurance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assist in travel procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Make sure that students have arrived safely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regular contacts during exchange	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2) Is your International Office providing diferent/more support services for OUTGOING STUDENTS? Please, identificate the services

4.3) Does your International Office provide the following AFTER ARRIVAL support services for outgoing students? *

	YES	NO
Confirmation of the administrative process requirements (compulsory documents)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	YES	NO
Administrative procedures towards the recognition of the ECTS credits obtained	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Re-entry counseling; evaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Career or academic guidance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4) Is your International Office providing different/more AFTER ARRIVAL support services for OUTGOING STUDENTS? Please, indicate the services

5) INCOMING STUDENTS SUPPORT SERVICES

5.1) Does your International Office provide the following support services for INCOMING STUDENTS? *

	YES	NO
Formal Letters of acceptance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information Package (useful information on the institution and city services and facilities)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information Package (useful information on the institution and city services and facilities)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assistance in resident permit issues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buddy mentor system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arrival information and services arrangements (e.g. free transport from airport to accommodation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Language courses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Welcome reception (e.g. orientation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	YES	NO
programme or welcome week)		
Administrative support (help with paperwork)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Free e- mail and internet access	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Counseling and assistance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Academic advice and orientation on the subjects/courses to attend in the host institution (e.g. definition of the Learning Agreement and Changes to LA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Academic timetable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Student Union /Club	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multicultural events	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Special events for incoming students (e.g. Christmas dinner, Erasmus parties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2) Is your International Office providing different/more support services for INCOMING STUDENTS? Please, indicate the services

5.3) Does your International Office provide the following PRIOR TO DEPARTURE and AFTER DEPARTURE support services for incoming students? *

	YES	NO
Academic Transcript check (gathering the marks)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Final evaluation / interview	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proof of stay (confirmation letter, certificates, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	YES	NO
Evaluation questionnaire on the quality of the services and facilities available for incoming students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Issuing of the Transcript of Records (gathering of local and ECTS marks, and filling in the transcript)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sending of the Transcript of Records	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Support for credits transfer, if needed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.4) Is your International Office providing different/more STUDENTS PRIOR TO DEPARTURE and AFTER DEPARTURE support services for incoming students? Please,

indicate the services

6) MOBILITY AND RECOGNITION

6.1) Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation of the European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)? *

- YES
- NO

6.2) If Yes, please specify the tasks and responsibilities

- Credit allocation to educational components (unit courses/modules)
- Estimation of workload in ECTS
- Monitoring credit allocation
- Credit transfer and recognition (e.g. periods of study abroad)
- ECTS and lifelong learning (continuing education/non-formal and informal learning)
- Outra:

6.3) Does your International Office deal and carry out tasks and responsibilities related with the implementation and issuing of the Diploma Supplement to graduating students? *

- YES
- NO

6.4) If Yes, please indicate the tasks and responsibilities

- Collecting information on the Diploma Supplement sections
- Software and database issues
- Staff development (training)
- Completing sections and issuing of the Diploma Supplement (paper or/and on line version)
- Outra:

6.5) Does your institution have special procedures regarding the recognition of ECTS credits obtained abroad by the students under the mobility periods? *

- YES
- NO

6.6) Does your International Office deal with recognition procedures regarding the following? *

	YES	NO
Recognition of foreign degrees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recognition of periods of study abroad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recognition of degrees from other institutions in our country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recognition of periods of study in other institutions in our country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.7) Does your International Office keep central records of STUDENTS who come to study from abroad, and who leave to study abroad? *

- Yes, central records are kept of all these students
- Yes, but only for students on official study exchange programmes (Erasmus, Tempus etc)

- No, information is kept only by faculties, schools or departments
- Outra:

6.8) Does your International Office keep central records of TEACHERS/STAFF who come to teach/training from abroad, and who leave to teach/training abroad? *

- Yes, central records are kept of all these teachers/staff
- Yes, but only for teachers/staff on official study exchange programmes (Erasmus, Tempus etc)
- No, information is kept only by faculties, schools or departments
- Outra:

7) GENERAL INFORMATION

7.1) Name of the Higher Education Institution *

7.2) Number of national students enrolled in 2009/2010: *

7.3) Number of incoming mobility students in 2009/2010: International students participating in exchange programmes, for a period over 3 months

7.4) Number of outgoing mobility students in 2009/2010: Home students participating in exchange programmes, for a period over 3 months

7.5) Number of foreign students 2009/2010 Foreign students attending a full degree in your HEI

7.6) Number of teachers in 2009/2010:

7.7) Number of visiting teachers/researchers in 2009/2010:

7.8) Number of degree study programmes taught in foreign language: All teaching levels

a) Position of person completing this questionnaire:

b) Name:

c) e-mail:

Thank you very much for your cooperation!

Please return completed questionnaire till 25th of February, either electronically to Cristina Palma at the following e-mail: cristina.palma or by fax: 00351 284 314 401, at the attendance of Cristina Palma.

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Anexo E - GUIÃO DE ENTREVISTA

ANEXO E – GUIÃO DE ENTREVISTA

Data: ___ / ___ / 2010

Local:

NOME IES	
Designação do GRI	
Nome e posição do Respondente	

1) CARACTERIZAÇÃO DO GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

	Resposta do Questionário	Entrevista
1.1) Número de colaboradores		
1.2) Modelo Organizacional do GRI		
1.3) Responsabilidades e actividades do GRI e divisão de tarefas pelos colaboradores		
1.4) Processo de tomada de decisão		

	Não aplicável	
1.5) Relação com a administração central	Não aplicável	
1.6) Sistema de gestão de informação do GRI		
1.7) Desafios e objectivos para os próximos cinco anos		

2) ENVOLVIMENTO DO GRI AO NÍVEL DAS ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

	Resposta do Questionário	Entrevista
2.1) Investigação e colaboração académica Mobilidade para a investigação		
2.3) Internacionalização do currículo		
2.4) Mobilidade e reconhecimento (qual o serviço que operacionaliza) Graus e períodos de estudo		

3) SERVIÇOS PARA ESTUDANTES		
	Resposta do Questionário	Entrevista
3.1) Apoio académico aos estudantes enviados Como é definido o LA e CLA		
3.2) Estudantes recebidos: apoio académico (definição do plano de estudos e CLA)		
3.3) Serviços on line		
InfoPack		
Inscrições - out		
Inscrições - in		
blogue		
outros		
4) DESTAQUE DE UMA PRÁTICA DE GESTÃO (BOAS PRÁTICAS)		

**Anexo F -
PROGRAMAS
INTERNACIONAIS
GERIDOS PELOS GRI**

Designação:

Programa de **APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA** (PALV)
(*Lifelong Learning Programme – LLP*)

Objectivos e acções:

O PALV foi criado pela Decisão 2006/1720/CE de 15 de Novembro de 2006, adoptada pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da União Europeia, alterada pela Decisão 1357/2008/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro de 2008.

O Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida tem como principal objectivo contribuir para o desenvolvimento da União Europeia enquanto sociedade baseada no conhecimento, caracterizada por um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos assim como com uma maior coesão social, actuando em paralelo para uma adequada protecção do ambiente, considerando as gerações futuras.

O Programa destina-se a promover essencialmente os intercâmbios e a cooperação, assim como a mobilidade entre sistemas de ensino e formação, a nível europeu, no sentido de estes se estabelecerem enquanto referência mundial de qualidade.

Tendo em vista a consecução dos objectivos do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida, o PALV integra quatro sub-programas sectoriais - Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci e Grundtvig e um sub-programa Transversal.

Para mais informações: http://ec.europa.eu/education/index_en.htm

Designação:

Programa de **APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA** (PALV)
Sub – Programa Sectorial: **COMENIUS**

Objectivos e acções:

O Programa COMENIUS visa melhorar a qualidade e reforçar a dimensão europeia da educação, desde o ensino pré-escolar até ao secundário, bem como dos estabelecimentos e organizações que oferecem esses mesmos níveis de ensino, de modo a atingir todos os intervenientes e agentes da actividade educativa.

O Programa COMENIUS inclui dois tipos de acções: as parcerias e as mobilidades individuais e assume como objectivos específicos:

- a) Desenvolver o conhecimento e sensibilizar os jovens e o pessoal educativo para a diversidade e para o valor das culturas e das línguas europeias;
- b) Ajudar os jovens a adquirir as aptidões e as competências básicas de vida, necessárias ao seu desenvolvimento pessoal, à sua futura vida profissional e a uma cidadania europeia activa.

Para mais informações consultar: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc84_en.htm

Designação:

Programa de APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA (PALV)
Sub – Programa Sectorial: **ERASMUS**

Objectivos e acções:

O Programa ERASMUS tem como objectivo apoiar a criação de um Espaço Europeu de Ensino Superior e reforçar o contributo do ensino superior e do ensino profissional avançado no processo de inovação a nível Europeu. De forma a alcançar este objectivo, o programa Erasmus constitui-se como um quadro de referência para a promoção das seguintes actividades: a mobilidade de indivíduos, o desenvolvimento de projectos multilaterais e de redes de parceiros bem como outras iniciativas transversais.

O Programa ERASMUS inclui os seguintes tipos de acções: Visitas preparatórias ERASMUS; Mobilidade de estudantes ERASMUS para um período de estudos ou estágio; Mobilidade de docentes para a realização de Missões de Ensino; Mobilidade de pessoal para formação; Cursos Intensivos de Línguas ERASMUS; Programas Intensivos ERASMUS; Redes Académicas ERASMUS; Redes Estruturais ERASMUS; Projectos de Desenvolvimento Curricular ERASMUS; Campus Virtuais ERASMUS e Medidas de Acompanhamento ERASMUS.

Para mais informações consultar: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc80_en.htm

Designação:

Programa de APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA (PALV)
Sub – Programa Sectorial: **LEONARDO DA VINCI**

Objectivos e acções:

O Programa LEONARDO DA VINCI visa atender às necessidades de ensino e aprendizagem de todos os intervenientes no ensino e formação profissionais, excluindo o ensino e formação profissional avançados de nível superior, bem como às necessidades dos estabelecimentos e organizações que fornecem ou promovem esse ensino e formação.

Com recurso ao desenvolvimento de projectos de mobilidade para efeitos de formação profissional, parcerias e projectos multilaterais o Programa LEONARDO DA VINCI tem como objectivos:

- a) Apoiar os participantes em acções de formação inicial ou contínua na aquisição e utilização de conhecimentos, aptidões e qualificações de modo a promover o seu desenvolvimento pessoal;
- b) Apoiar a melhoria da qualidade e inovação nos sistemas, nas instituições e nas práticas de ensino e formação profissionais;
- c) Reforçar o carácter atractivo do ensino e formação profissionais e da mobilidade de empregadores e pessoas singulares de modo a facilitar a mobilidade de trabalhadores estagiários;

Para mais informações consultar: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm

Designação:

Programa de APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA (PALV)
Sub – Programa Sectorial: **GRUNDTVIG**

Objectivos e acções:

O Programa GRUNDTVIG visa melhorar a qualidade e reforçar a dimensão europeia da educação de adultos, através da promoção de diversos tipos de actividades de cooperação a nível europeu. Dirige-se às necessidades de ensino e de aprendizagem dos intervenientes em todas as formas de educação de adultos, quer esta seja formal, não formal ou informal, bem como às dos estabelecimentos e organizações que oferecem ou promovem essa educação.

Assumindo como objectivos específicos: a) responder ao desafio que o envelhecimento da população europeia representa no domínio da educação; e b) contribuir para oferecer percursos que visem a melhoria dos conhecimentos e competências dos adultos, o Programa GRUNDTVIG inclui as seguintes acções: mobilidade de indivíduos, cursos de formação e outras medidas de acompanhamento.

Designação:

Programa ERASMUS *MUNDUS*

Objectivos e acções:

O Erasmus *Mundus* é um programa de cooperação e mobilidade no âmbito do Ensino Superior que apoia projectos de cooperação e mobilidade entre a Europa e países terceiros. Tem por objectivo tornar a União Europeia num pólo de excelência, no domínio do Ensino Superior, de nível mundial e, ainda, promover o diálogo e a compreensão através da cooperação com países terceiros.

O Programa Erasmus *Mundus* compreende três Acções:

Acção 1: Implementação de programas conjuntos ao nível de mestrado (Acção 1 A) e de doutoramento (Acção 1 B) e atribuição de bolsas de estudo individuais tendo em vista a participação nestes programas;

Acção 2: Parcerias Erasmus Mundus;

Acção 3: Promoção do ensino superior europeu.

Para mais informações consultar:

http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/programme/programme_guide_en.php

Designação:

Programa *TEMPUS*

Objectivos e acções:

O programa *Tempus* é o Programa da União Europeia que apoia a modernização do ensino superior nos países parceiros da Europa Oriental, da Ásia Central, nos Balcãs Ocidentais e da Região Mediterrânica, essencialmente através de projectos de cooperação universitária.

Através de projectos de cooperação, o programa tem como objectivo promover a convergência voluntária dos países parceiros com a União Europeia (UE) no domínio do Ensino Superior, da Agenda de Lisboa e do Processo de Bolonha.

O objectivo geral do programa *Tempus* é contribuir para a criação de um espaço de cooperação no domínio do ensino superior entre a UE e os países parceiros, vizinhos da UE.

O programa *Tempus* financia três tipos de acções:

1. **Projectos Conjuntos (JP)** - parcerias multilaterais visando a troca de conhecimento e de *know-how* entre as IES da EU e as IES dos países parceiros, e entre as últimas entre si;
2. **Medidas Estruturais (SM)** - projectos que procuram contribuir para o desenvolvimento e para a reforma das IES e dos sistemas educativos nos países parceiros;
3. **Medidas de Acompanhamento (AM)**: conjunto de actividades de divulgação e de informação.

Para mais informações consultar:

http://ec.europa.eu/education/external-relation-programmes/doc70_en.htm

Designação:

Programa *ALFA*

Objectivos e acções:

O Programa ALFA é o programa comunitário de Cooperação Regional com a América Latina e tem por objectivo contribuir para o desenvolvimento do Ensino Superior nesta região através da cooperação entre a União Europeia e 18 países da América Latina.

O ALFA é implementado através de três tipos de actividades, complementares entre si e que se desenvolvem em paralelo:

1. **Programas Conjuntos** - Estes projectos devem favorecer os intercâmbios de experiências entre Instituições de Ensino Superior.
2. **Projectos Estruturais** - Estes projectos visam promover a reforma do sistema de Ensino Superior na América Latina.
3. **Medidas de Acompanhamento** - Estas medidas têm por objectivo aumentar a visibilidade e promover os resultados de projectos dos dois Lotes precedentes.

Para mais informações consultar:

http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/alfa/index_en.htm

Designação:

Programa **ATLANTIS**

Objectivos e acções:

O Programa **ATLANTIS** ambiciona promover a compreensão entre os povos europeu e americano e melhorar a qualidade do desenvolvimento dos seus recursos humanos. Este novo Programa ambiciona implementar mais de 200 projectos onde participaram cerca de 6000 nacionais da UE ou dos EUA em experiências de mobilidade.

Para tal, o Programa actua através das seguintes quatro Acções:

Acção de Cursos Transatlânticos: Parcerias multilaterais de instituições de ensino superior da UE e dos EUA para a implementação de programas conjuntos de graduação, incluindo diplomas conjuntos/duplos e bolsas de mobilidade para estudantes e docentes.

Projectos de Mobilidade de Excelência: Mobilidade de estudantes em consórcios que tenham dado prova de um trabalho de excelência na área da cooperação transatlântica.

Medidas orientadas para políticas: Trabalhos comparativos nas áreas do ensino superior e da formação vocacional e promove o diálogo sobre reconhecimento de habilitações e a acreditação de diplomas.

Acção Schuman-Fulbright: Esta Acção atribui bolsas a profissionais altamente qualificados para frequentarem cursos ou formação no outro lado do Atlântico em áreas de relevância para as relações UE/EUA.

Para mais informações consultar:

http://ec.europa.eu/education/eu-usa/doc1156_en.htm

Designação:

Programa **EDULINK**

Objectivos e acções:

O programa **EDULINK** é um programa de Cooperação ACP-UE para o Ensino Superior que financia projectos de cooperação entre Instituições de Ensino Superior dos países ACP (África, Caraíbas, Pacífico) e dos Estados-Membros da UE, signatários do 9º Fundo Europeu de Desenvolvimento.

Este programa visa estimular a capacidade institucional e a integração regional no domínio do ensino superior nos Estados e Regiões ACP, assim como promover o ensino superior como um meio para reduzir a pobreza. O programa **EDULINK** apenas apoia redes de Instituições de Ensino Superior, não oferece subvenções ou bolsas de estudo a título individual.

A finalidade do Programa é a melhoria das competências das Instituições de Ensino Superior nos países ACP nos seus três níveis constitutivos: Institucional/Administrativo; Académico; e Investigação e Tecnologia.

Para mais informações consultar:

<http://www.acp-edulink.eu/>

Designação:

Programa **BOLSAS LUSO-BRASILEIRAS SANTANDER UNIVERSIDADES**

Objectivos e acções:

O programa Bolsas Luso-Brasileiras Santander Universidades tem por objectivo estreitar as relações académicas entre Portugal e o Brasil, promovendo a excelência e a construção de um espaço Ibero-Americano de educação superior, através do incentivo da mobilidade dos estudantes universitários.

Para mais informações consultar:

<http://noticias.universia.pt/mobilidade-academica/noticia/2007/05/22/213400/programa-bolsas-luso-brasileiras-santander-universidades.html>

Designação:

Programa **COOPERAÇÃO INTER-UNIVERSITÁRIA**

Objectivos e acções:

O Programa de Cooperação Inter-Universitária (PCI) é desenvolvido pelo Ministério dos Assuntos Exteriores e Cooperação de Espanha e tem como objectivo contribuir para o desenvolvimento, definindo o enquadramento financeiro e administrativo da cooperação entre as Instituições de Ensino Superior Espanholas e as suas congéneres da América Latina, África Subsariana e Mediterrâneo.

O PCI integra as seguintes actividades:

Projectos conjuntos de investigação

Projectos conjuntos de docência

Acções preparatórias

Acções integradas para o fortalecimento institucional

Para mais informações consultar:

<http://www.aecid.es/web/es/becas/pci/>

