

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação

Mestrado em Marketing e Comunicação

Os Gabinetes de Relações Internacionais e o seu contributo para a promoção da Internacionalização do Ensino Superior: o Caso do GRI da ESEC

Lara Sofia de Sousa Barbosa e Dias Costa

Coimbra, 2015

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Lara Sofia de Sousa Barbosa e Dias Costa

Os Gabinetes de Relações Internacionais e o seu contributo
para a promoção da Internacionalização do Ensino Superior: o
Caso do GRI da ESEC

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de
Comunicação, apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de
Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Júri:

Presidente: Prof^a. Doutora Rosa Sobreiro

Arguente: Prof^a. Doutora Joana Fernandes

Orientadora: Prof^a. Doutora Cláudia Andrade

Prova Pública realizada a 10 de dezembro de 2015

Agradecimentos

Esta dissertação constitui o culminar de um trabalho de investigação, ao longo do qual muita foi a descoberta, a aprendizagem e a evolução, não só em relação aos temas tratados, mas também em termos pessoais. Esta caminhada só foi possível com o apoio de um conjunto de pessoas, que me ensinaram, ajudaram e sobretudo me deram a confiança e o estímulo que me permitiram continuar, mesmo nos momentos mais difíceis. Gostaria assim de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Professora Doutora Cláudia Andrade, minha orientadora, por todo o apoio e auxílio fundamentais em todas as fases da investigação.

Ao Doutor Rui Mendes, Presidente da ESEC, pelos testemunhos, esclarecimentos de dúvidas e informações disponibilizadas, imprescindíveis para a fundamentação do trabalho.

Ao Professor Doutor Pedro Balau, Coordenador do GRI, pelos testemunhos prestados, precioso contributo sem o qual a realização desta dissertação não teria sido possível.

À Professora Doutora Joana Fernandes, pela disponibilidade e sugestões oportunas. À Dra. Cristina Palma, Dra. Ludmila Maia e Dra. Liliana Gonçalves e às colegas Carla Marques e Diana Baptista, pelo envio das suas dissertações, fontes de inspiração.

À ESEC, em especial aos Docentes, funcionários não docentes e alunos que participaram no questionário, tornando possível a análise e os resultados aqui apresentados.

A todos os meus colegas e amigos que me apoiaram neste percurso, em especial à Ana Bernardes e à Gisela Cruz, pelo incentivo no *timing* certo!

Ao meu namorado, pela sua paciência, compreensão e motivação constante.

E por último mas não menos importante, gostaria de agradecer, muito especialmente, à minha família (pai, mãe, irmão, cunhada e sobrinhos) por me ter proporcionado as condições necessárias para a realização desta dissertação, bem como pela coragem e apoio que sempre me deram. A eles as minhas desculpas pelos momentos de lazer e de entrega total que lhes terei roubado.

Os Gabinetes de Relações Internacionais e o seu contributo para a promoção da Internacionalização do Ensino Superior: o caso do GRI da ESEC

Resumo: Atualmente, a Internacionalização das Instituições de Ensino Superior faz parte da agenda do ensino superior português, sendo uma das suas maiores apostas nas últimas décadas. Consequentemente, a mobilidade tem-se tornado uma prioridade no seio das IES, sobretudo no âmbito do Programa Erasmus. Por sua vez, os GRI têm assumido cada vez mais relevância neste contexto, uma vez que cabe a estes a promoção da internacionalização das instituições onde estão inseridos.

Neste âmbito, achamos pertinente perceber, por um lado, como é que os GRI contribuem para a promoção da internacionalização das instituições onde estão inseridos, e por outro, em que medida a comunicação atua como eixo promotor desses gabinetes. Para tal, tomamos como estudo de caso o GRI da ESEC.

A investigação foi dividida em três fases. Na fase conceptual, a revisão da literatura, a análise de relatórios de investigação e estudos internacionais, constituíram contributos decisivos para ordenar e formular as ideias que conduziram à identificação do objetivo do estudo e delimitação das questões de investigação. Na fase metodológica, optámos pelo estudo de caso, tendo as técnicas de recolha de dados assentado na Pesquisa documental, Observação Direta, Entrevistas e Questionários. Na fase empírica, procedemos ao desenvolvimento do estudo de caso, fazendo o tratamento dos dados através do método de análise de conteúdo.

Os resultados obtidos permitiram concluir que os GRI contribuem para a internacionalização das instituições onde estão inseridos através da gestão da mobilidade internacional e essencialmente da gestão do programa Erasmus, e que, quanto maior for a eficácia das estratégias de comunicação por parte do GRI, maior é o impacto destas na promoção da internacionalização da ESEC.

Palavras-chave: Internacionalização do Ensino Superior, Gabinetes de Relações Internacionais, Mobilidade, Comunicação Organizacional.

The International Relations Offices and their contribution to the promotion of Internationalization of Higher Education

Abstract: The Internationalization of Higher Education Institutions (HEIs) is part of the current Portuguese higher education agenda, being one of its biggest investments in the last decades. Consequently, mobility has become a priority within HEIs, especially because of the Erasmus program. International Relations Offices (IROs) have therefore assumed increasing importance in this context, since they are responsible for promoting the internationalization of the institutions in which they operate.

In this framework, we consider relevant to study, on the one hand, how the International Relations Offices contribute to promoting the internationalization of the institutions in which they operate, and on the other hand, how communication affects this task. For this purpose, we have selected the International Relations Office of Coimbra Education School (ESEC) as object of study.

The present research project was divided into three stages. In the conceptual stage, the literature revision, as well as the analysis of research reports and international studies, have constituted decisive contributions to organize and formulate the ideas that led both to the identification of the study aim and to the delimitation of the research issues. In the methodological stage, we chose the case study. The data collection techniques were based on Desk research, Direct Observation, Interviews and Questionnaires. In the empirical stage we proceeded with the development of the case study adopting a contents analysis methodology.

The results obtained led to the conclusion that the IROs contribute to the internationalization of the institutions in which they operate through the management of international mobility, and mainly through the Erasmus program management. We additionally concluded that the greater the effectiveness of the communication strategies used by the IRO, the greater the impact for ESEC in terms of international visibility.

Keywords: Internationalization of Higher Education, International Relations Offices, Mobility, Organizational Communication.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do Tema	3
1.2 Ensino Superior Politécnico	6
1.2.1 Instituto Politécnico de Coimbra.....	10
1.2.2 Escola Superior da Educação	11
1.3 Objetivos da investigação.....	12
1.4 Estrutura do Projeto.....	12
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Internacionalização do Ensino Superior.....	17
2.1.1 Conceito de Internacionalização do Ensino Superior	17
2.1.2 Motivações/estímulos para a Internacionalização das IES	18
2.1.3 Benefícios e riscos da internacionalização.....	20
2.1.4 Estratégias de Internacionalização	21
2.2 Gabinetes de Relações Internacionais	26
2.3 Comunicação Organizacional e as IES	28
2.3.1 Comunicação Interna	33
2.4 Comunicação e os GRI.....	36
2.4.1 Comunicação Externa	36
2.4.2 Comunicação Interna	37
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO.....	39
3.1 Objeto de estudo	41
3.2 Metodologia.....	42
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados	43
3.3.1 Pesquisa documental	43

3.3.2	Observação direta ou participante	44
3.3.3	Entrevistas	44
3.3.4	Questionários.....	45
3.4	Apresentação dos dados Recolhidos.....	46
3.4.1	Pesquisa documental	46
3.4.2	Observação direta ou participante	51
3.4.3	Entrevistas	52
3.4.4	Questionários.....	52
3.5	Discussão dos Resultados e Conclusões.....	53
3.6	Contribuições do Estudo.....	66
3.7	Sugestões para implementação de novas ferramentas no GRI da ESEC	66
3.8	Limitações do Estudo	69
3.9	Recomendações para investigação futuras	69
BIBLIOGRAFIA.....		71
ANEXOS.....		81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking dos 10 principais países (estudantes recebidos e enviados)	7
Tabela 2 - Ranking dos 10 principais países (docentes recebidos e enviados)	8
Tabela 3 - Ranking dos 10 principais países (colaboradores recebidos e enviados) ...	9
Tabela 4 - Dados das mobilidades da ESEC nos últimos 4 anos	48
Tabela 5 - Lista de atividades do GRI nos últimos 4 anos	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro dimensões de internacionalização segundo Rudzki (1995)	22
Figura 2 - Modelo de comunicação	31
Figura 3 - Fatores que constituem a comunicação organizacional	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mobilidade de estudantes entre 2010 e 2012	7
Gráfico 2 - Mobilidade de docentes entre 2010 e 2012	8
Gráfico 3 - Mobilidade de colaboradores entre 2010 e 2012	9

ABREVIATURAS

A3ES - Agência de Avaliação do Ensino superior

ADN - Ácido DesoxirriboNucléico

CCISP – Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

CE – Comunidade Europeia

DGES – Direcção Geral do Ensino Superior

EAIE - European Association for International Education

ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System

ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System

ERASMUS – European Action Scheme for the Mobility of University Students

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

HEI – Higher Education Institution

HEIs - Higher Education Institutions

IAU – International Association of Universities

IES – Instituições de Ensino Superior

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

MADR – Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional

MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

NAFSA - Association of International Educators

NTIC – Novas Tecnologias da Informação e Comunicação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMC – Organização Mundial do Comércio

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UASNET – Rede Europeia das Universidades de Ciências Aplicadas

UE – União Europeia

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

O Portugal dos anos 1960/1970 é muito diferente do Portugal de hoje: a sociedade mudou e trouxe com ela transformações ao nível das atividades económicas e políticas, da estrutura demográfica, dos grupos socioprofissionais, da instituição família e do ensino. De todos os níveis de ensino em Portugal, o ensino superior será talvez aquele que, nas últimas décadas, por mais alterações estruturais passou.

Na década de 80, e à semelhança do que acontecia já em alguns países europeus, o ensino superior português assistiu à construção do “modelo institucional binário” para a formação superior (Leão, 2006, p. 48), o qual passa a incluir universidades e politécnicos. A Lei de Bases do Sistema Educativo (1986)¹ foi um marco legislativo deste modelo binário, consagrando a existência do ensino politécnico. Outro momento chave foi a implementação do Processo de Bolonha, que teve início informalmente com a assinatura da Declaração de Sorbonne² (em 1998) mas que arrancou oficialmente com a Declaração de Bolonha, assinada no ano seguinte, em Junho de 1999, por ministros de 29 países (incluindo Portugal), ficando a partir desse momento estabelecida a criação de um Espaço Europeu de Ensino Superior. Entre outros, um dos itens de ação da Declaração de Bolonha era a promoção da mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e outros trabalhadores, removendo obstáculos administrativos e legais ao reconhecimento de diplomas e promovendo a internacionalização no seio das IES.

A partir daí começou-se a alastrar o hábito de ir estudar por um curto período de tempo para uma instituição estrangeira, como parte do currículo académico. A mobilidade individual de *freemovers* começou a decrescer, apostando-se fortemente nos programas de intercâmbio que passam a constar das prioridades políticas nos finais dos anos 80 e durante a década de 90 (Andrade & Costa, 2014).

Assim, se inicialmente os primeiros debates sobre a internacionalização se resumiam ao simples termo empresarial (exportação de produtos para além-

1 Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (1986),

Disponível para consulta em http://www.dges.mctes.pt/NR/ronlyres/AE6762DF-1DBF-40C0-B194-E3FAA9516D79/1766/Lei46_86.pdfE3FAA9516D79/1766/Lei46_86.pdf

² Neste documento, os ministros responsáveis pelo Ensino Superior na Alemanha, França, Itália e Reino Unido defendiam a coerência e a compatibilização entre os sistemas europeus.

fronteiras), com a globalização, o avanço da tecnologia e a quebra de barreiras nas áreas de logística, comunicação e deslocação, o conceito “internacionalização” passa a ser cada vez mais abrangente e aplicável em diversas áreas, para fins comerciais ou não, como é o caso do ensino superior (Mendes, 2011). É, então, a partir da década de 1990 que a internacionalização do ensino superior se começa a afirmar no panorama mundial. Tal facto deixa de ser apenas aplicado à função de investigação, estendendo-se à função de ensino. Para tal contribuiu a tendência de se categorizar a educação como um serviço, com a sua consequente regulamentação pela Organização Mundial do Comércio (OMC)³.

Deste modo, a implementação do Processo de Bolonha, a emergência da chamada sociedade do conhecimento, bem como o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) vieram introduzir múltiplas transformações no Ensino Superior Europeu e conseqüentemente uma série de alterações nas IES, principalmente ao nível do seu sistema de organização, criando uma “nova cultura de aprendizagem” (Costa, S., 2003)⁴. Perante um mercado cada vez mais competitivo e próximo do modelo empresarial, o sucesso das IES passa a ser determinado, conseqüentemente, pela sua capacidade de se internacionalizar. Assim, a pressão exercida sobre as instituições de ensino superior para se tornarem competitivas e capazes de lidar com contextos socioculturais e político-económicos diversos obrigou-as a adotar novas formas de estar e de agir na sociedade e nos mercados, despoletando o desenvolvimento de estratégias diferenciadas de internacionalização (Boa-Ventura, 2012). As formas mais claras de internacionalização referem-se à cooperação entre IES em diferentes países, aos programas conjuntos, à reforma curricular, à investigação e desenvolvimento estratégico e à mobilidade internacional. Esta última torna-se um elemento fundamental das estratégias de internacionalização a partir dos anos 90 e é ainda hoje

³ A OMC criou o Acordo Geral sobre Comércio de Serviços, AGCS, (do inglês *General Agreement on Trade in Services*, GATS), que entrou em funcionamento em janeiro de 1995 e teve como objetivo estender o sistema multilateral de comércio para os serviços.

⁴ Expressão usada por Domingo Docampo *In* “Professores universitários estão pouco informados sobre a Declaração de Bolonha”. Disponível em: <http://www.publico.pt/educacao/noticia/professores-universitarios-estao-pouco-informados-sobre-a-declaracao-de-bolonha-1152498>. Última consulta em Setembro 2014.

considerada a maior bandeira da internacionalização (Van der Wende, M., 1997) devido, em grande parte, ao êxito e ao estímulo do programa Erasmus⁵.

É neste contexto que os Gabinetes de Relações Internacionais (GRI) emergem como “centros privilegiados de inspiração para a internacionalização das instituições que integram” (Palma, 2010, p. V), não apenas porque promovem a internacionalização, a mobilidade internacional, mas também porque a gestão dessa atividade é suscetível de evolução, despoletando novos desafios ao nível das abordagens institucionais para com a internacionalização (Palma, 2010). É, portanto, fundamental que os GRI acompanhem as mudanças e apostem numa constante dinamização ao nível das estratégias de comunicação, implementando e desenvolvendo regularmente ferramentas de comunicação adequadas ao público-alvo e à mensagem que pretendem passar. Neste âmbito, uma comunicação eficaz e a escolha de instrumentos ou suportes comunicacionais adequados são essenciais para promover o trabalho desenvolvido pelos GRI e consequentemente contribuir para a internacionalização da instituição onde estão inseridos. Deste modo, qualquer instituição que procure a liderança no mercado deve apostar em estratégias de internacionalização, as quais “deverão assumir uma dimensão académica e uma dimensão organizacional e deverão ser desenvolvidas e implementadas pelos Gabinetes de Relações Internacionais” (Knight, 2004, p. 14).

Como refere Joaquim Mourato, atual Presidente do CCISP⁶, “as instituições de ensino superior a nível mundial têm vindo a reforçar as suas atividades de internacionalização, sobretudo no que se refere ao recrutamento de estudantes a nível internacional”⁷.

O ensino superior politécnico acompanha esta tendência.

⁵ Programa de intercâmbio europeu criado em 1987, que tinha como objetivo principal o incentivo à mobilidade de estudantes, docentes e não docentes entre os países da UE.

⁶ Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

⁷ In Conferência DGES: *Internacionalização do Ensino Superior*, Teatro Thalia, Lisboa, 14 de novembro de 2013

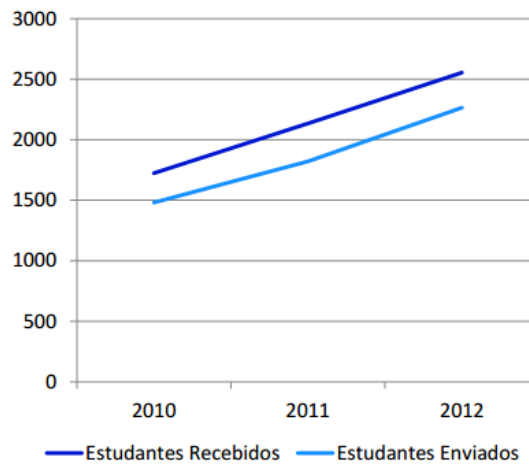
1.2 Ensino Superior Politécnico

Atualmente o sistema de ensino superior português divide-se em dois sistemas, o sistema público e o sistema privado, estes por sua vez dividem-se em dois subsistemas: o universitário e o politécnico. Enquanto as universidades têm uma natureza de ensino mais conceptual, mais teórica, os politécnicos têm uma natureza de ensino mais prática, mais orientada para a vertente profissional e desenvolvem investigação aplicada. (CCISP, 2010). A rede do ensino superior público politécnico é composta por 15 institutos politécnicos e 5 escolas não integradas (Anexo A).

Apesar de cada um destes subsistemas de ensino ter os seus próprios objetivos e diretrizes, e de traçarem percursos bastante distintos, há algumas políticas educativas que acabam por convergir entre os dois. Um exemplo bem evidente é a aposta na internacionalização, que atualmente é considerada como um veículo fundamental de afirmação da grande maioria das Instituições de Ensino Superior. No que respeita à mobilidade internacional, o ensino politécnico acompanha a tendência das instituições de ensino superior a nível mundial e tem vindo igualmente a reforçar as suas atividades de internacionalização (CCISP, 2010). Segundo dados da DGES avançados por Joaquim Mourato (Presidente do CCISP), as instituições politécnicas têm protocolos de mobilidade (estudantes, docentes e colaboradores) com mais de 60 países, em áreas distintas de conhecimento (comunicação pessoal, novembro 14, 2013)⁸.

No que respeita à mobilidade de estudantes entre 2010 e 2012 registou-se um aumento significativo tanto de estudantes enviados (de cerca de 1.500 em 2010 passou-se a cerca de 2.200 em 2012) como de estudantes recebidos (de cerca de 1.700 em 2010 passou-se a cerca de 2.500 em 2012).

⁸ Conferência DGES: *Internacionalização do Ensino Superior*. Disponível para consulta em <http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/0496F333-EE18-4DB9-96A7-172DFE4B26FE/7594/1030CCISP.pdf>

Gráfico 1 - Mobilidade de estudantes entre 2010 e 2012

Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

Espanha está em 1º lugar do Ranking dos países de onde vêm mais estudantes e para onde vão mais estudantes.

Tabela 1 - Ranking dos 10 principais países (estudantes recebidos e enviados)

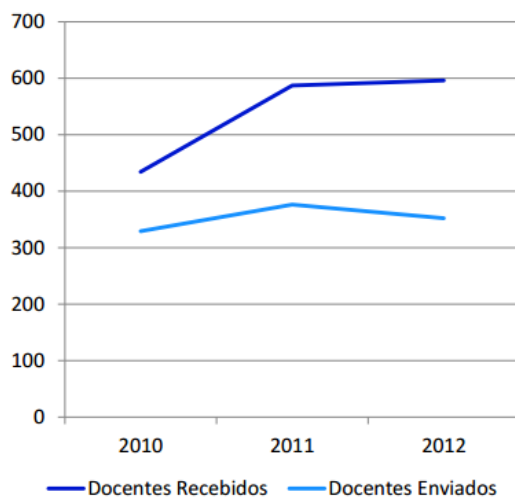
Países	Estudantes Recebidos %	Países	Estudantes Enviados %
Espanha	24%	Espanha	25%
Polónia	13%	Polónia	18%
Brasil	7%	Rep. Checa	6%
Turquia	6%	Itália	6%
Lituânia	6%	Brasil	5%
Rep. Checa	5%	Bélgica	4%
Itália	5%	Lituânia	4%
Bélgica	5%	Finlândia	3%
Roménia	4%	Hungria	3%
Finlândia	2%	Reino Unido	3%

Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

No que respeita à mobilidade de docentes, registou-se, entre 2010 e 2011 um aumento significativo no que se refere aos docentes recebidos (de cerca de 450 em

2010 passou-se cerca de 600 em 2011); entre 2011 e 2012 os números praticamente estabilizaram. Quanto aos docentes enviados, os números foram praticamente estáveis (com um ligeiro aumento em 2011) ao longo dos três anos.

Gráfico 2 - Mobilidade de docentes entre 2010 e 2012



Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

Também aqui Espanha está em 1º lugar do Ranking dos países de onde vêm mais docentes e para onde vão mais docentes.

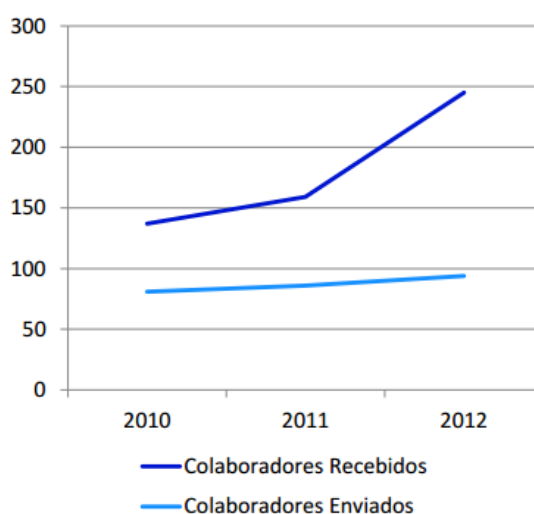
Tabela 2 - Ranking dos 10 principais países (docentes recebidos e enviados)

Países	Docentes Recebidos %	Países	Docentes Enviados %
Espanha	20%	Espanha	29%
Polónia	14%	Itália	7%
Turquia	8%	Bélgica	6%
Bélgica	7%	Finlândia	6%
Lituânia	6%	Polónia	5%
Rep. Checa	4%	Turquia	5%
Finlândia	4%	França	3%
Roménia	3%	Lituânia	3%
Brasil	3%	Hungria	3%
França	3%	Rep. Checa	3%

Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

No que respeita à mobilidade de colaboradores não docentes enviados, verifica-se igualmente uma estabilidade ao longo dos três anos (cerca de 80/90 colaboradores foram em mobilidade); já os números dos colaboradores não docentes recebidos aumentam significativamente durante os três anos, principalmente a partir de 2011 (de cerca de 150 colaboradores em 2010 passou-se a cerca de 250 em 2012).

Gráfico 3 - Mobilidade de colaboradores entre 2010 e 2012



Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

A Espanha é também o país de eleição dos colaboradores enviados, mas quanto à origem dos colaboradores recebidos, a maioria vem da Polónia.

Tabela 3 - Ranking dos 10 principais países (colaboradores recebidos e enviados)

Países	Colaboradores Recebidos %	Países	Colaboradores Enviados %
Polónia	27%	Espanha	31%
Espanha	17%	Itália	7%
Lituânia	8%	Finlândia	7%
Turquia	8%	França	5%
Rep. Checa	6%	Bélgica	4%
Bélgica	3%	Holanda	4%
Alemanha	3%	Hungria	4%
Finlândia	3%	Reino Unido	4%
Itália	2%	Polónia	4%
Eslovénia	2%	Rep. Checa	4%

Fonte: Jorge Mourato
(comunicação pessoal, novembro 14, 2013)

No que se refere aos projetos internacionais de investigação/cooperação, os dados apresentados por Jorge Mourato (comunicação pessoal, novembro 14, 2013) referem que as instituições politécnicas portuguesas participam em cerca de 200 projetos, envolvendo uma média de participação de 9 instituições por projeto, o que totaliza mais de 1800 instituições participantes nos projetos desenvolvidos. No que se refere à colaboração internacional, segundo o *Scimago Institutions Rankings*⁹, em 2013 o Instituto Politécnico de Coimbra (IPC) encontrava-se, a nível nacional, em 3º lugar dos rankings dos institutos politécnicos.

1.2.1 Instituto Politécnico de Coimbra

O IPC, criado em 1979, conta atualmente com cerca de 10.000 alunos¹⁰ e atua de acordo com os objetivos do ensino politécnico, compreendendo uma formação de natureza essencialmente prática e com uma sólida preparação técnica de nível superior, tendo por isso um cariz mais vocacional. Composto por 6 unidades orgânicas de ensino¹¹, o IPC estabelece, de acordo com seus estatutos (Decreto Lei nº 59-A/2008)¹², que cada uma delas dispõe de órgãos próprios e de autonomia de gestão, regendo-se por estatutos próprios.

Para promover a internacionalização, o IPC dispõe de um GRI, o qual trabalha em colaboração com os diversos gabinetes das 6 unidades de ensino pertencentes ao IPC, no entanto, “*o IPC e as suas unidades orgânicas de ensino podem estabelecer acordos de associação ou de cooperação com outras instituições para o incentivo à mobilidade de estudantes e docentes e para a prossecução de parcerias e projetos comuns*” (Decreto Lei nº 59-A/2008)¹³. Uma dessas unidades de ensino é a Escola Superior de Educação (ESEC), na qual está inserida a unidade de análise deste trabalho.

⁹ *Ranking* de instituições de investigação ao nível mundial, que considera áreas como: o *output* de investigação, a colaboração internacional e o impacto das publicações científicas. Disponível em <http://www.scimagoir.com/institution.php?idp=11823>. Última consulta em setembro de 2014.

¹⁰ Dados da Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, referentes ao ano letivo de 2013/14

¹¹ Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra; Escola Superior de Educação de Coimbra; Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital; Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra; Instituto Superior de Engenharia de Coimbra; Escola Superior Agrária de Coimbra

¹² Nº 4, artigo 4º

¹³ Nº 1, artigo 5º

1.2.2 Escola Superior da Educação

A Escola Superior de Educação é uma das 6 unidades de ensino do IPC e conta com uma longa história, durante a qual foi diversificando a sua oferta formativa. Educação, Sociologia, Ciências Sociais Aplicadas e Artes são as áreas de ensino em que aposta. A escola conta já com um vasto número de cursos (Anexo B) tanto ao nível das Licenciaturas, como ao nível das Especializações, Pós-Graduações e Mestrados. Os cursos da ESEC distinguem-se por serem fortemente multidisciplinares: todos eles têm disciplinas ligadas à prática profissional, bem como estágios na área, sendo essa aliança entre a teoria e a prática uma mais-valia para a instituição e um fator de sucesso de integração no mercado de trabalho dos seus diplomados.

A ESEC tem acompanhado as exigências de um mercado em constante mutação, sendo hoje uma escola aberta ao mundo exterior. Para além da formação especializada e pós-graduada e do investimento sistemático na qualificação do corpo docente, a escola tem apostado fortemente na formulação de protocolos de cooperação com entidades da comunidade, nacionais e estrangeiras, e na mobilidade internacional de alunos e de colaboradores docentes e não docentes. No que respeita à internacionalização, a ESEC tem vindo a crescer, quer através do aumento do número de mobilidades do programa Erasmus e das mobilidades no âmbito da cooperação internacional, quer através da participação em projetos e redes internacionais: *“o trabalho desta IES conjuntamente com o IPC é a aposta constante na dinamização de ações de carácter internacional que promovem e agregam valor a esta instituição, aos seus estudantes, docentes e não docentes”* (ESEC, 2013, p. 3).

Atualmente, a ESEC tem 113 acordos bilaterais Erasmus, com cerca de 60 instituições de ensino superior europeias, em 16 países; 76 acordos de cooperação com instituições de ensino superior no Brasil, Angola, Moçambique, México, Cabo Verde, Macau, entre outros; e participa em 6 redes/associações temáticas internacionais. Estes números estão em constante mutação, dado que o alargamento a mais países e a mais acordos de cooperação são, entre outros, um dos objetivos da escola e muito em particular do seu Gabinete de Relações Internacionais, do qual falaremos mais aprofundadamente no capítulo 3.

1.3 Objetivos da investigação

O objetivo geral deste estudo é contribuir, com recurso à investigação empírica, para um melhor entendimento sobre a operacionalização das atividades promotoras de internacionalização das IES, com especial incidência no contributo que os seus GRI assumem nesse contexto.

Tomando como estudo de caso o GRI da ESEC, os objetivos específicos são, por um lado, perceber, por um lado, “COMO” é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização da instituição que integram e, por outro, “COMO” é que a comunicação ajuda os GRI nessa tarefa.

Desta forma, formularam-se as seguintes questões de investigação:

- *Como é que o Gabinete de Relações Internacionais contribui para a internacionalização da ESEC?*
- *Em que medida as estratégias de comunicação atuam como eixo promotor do GRI da ESEC?*

É nossa predição que o contributo do GRI para a internacionalização da ESEC se focaliza essencialmente na gestão da mobilidade internacional e que para tal, quanto mais eficaz for a comunicação do GRI, melhores são os resultados da ESEC no que concerne à internacionalização.

1.4 Estrutura do Projeto

O presente trabalho está dividido em 3 capítulos.

O capítulo 1, de cariz introdutório, contextualiza o tema, define os objetivos de investigação e apresenta a estrutura do projeto. Inicialmente é feito o enquadramento teórico do tema escolhido bem como uma abordagem à evolução do ensino superior em Portugal, e mais especificamente do ensino politécnico;

O capítulo 2, reservado à revisão da literatura, aborda 3 temas relevantes para a fundamentação do estudo em questão: Internacionalização do Ensino Superior; Gabinetes de Relações Internacionais; Comunicação Organizacional e as IES. Neste capítulo são expostas as opiniões dos vários autores que, ao longo dos tempos, se têm dedicado ao estudo de cada um destes temas.

O capítulo 3 é dedicado ao Estudo de Caso. Inicialmente é apresentada a metodologia de investigação levada a cabo no estudo exploratório, bem como as técnicas de recolha e de tratamento de dados. De seguida são apresentados os dados recolhidos na fase teórica (pesquisa documental) e na fase empírica (questionários e entrevistas), e por último dá-se lugar à discussão e conclusões dos resultados obtidos, tendo em conta a articulação destes com a revisão da literatura. No final do capítulo, são ainda apontadas as principais contribuições e limitações do estudo, bem como algumas recomendações para investigação futura.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Internacionalização do Ensino Superior

“Internationalisation tends to address an increase of border-crossing activities amidst a more or less persistence of national systems of higher education (...) often discussed in relation to physical mobility, academic cooperation as well as international education”

(Teichler, 2004, p. 7).

2.1.1 Conceito de Internacionalização do Ensino Superior

A internacionalização do ensino superior tem sido alvo de análise por parte de vários autores, em especial nas últimas duas décadas, devido ao seu crescimento exponencial. Van der Wende (1997, 2007), De Wit (1998, 2010), Teichler (2004, 2009), Knight (2004, 2005, 2007, 2009) e Altbach (2007, 2013), Knight & De Wit (1995, 1997) foram dos primeiros autores a explorar o tema internacionalização e sua influência no ensino superior. Foram estes autores, também, que chamaram a atenção para a necessidade de rever o conceito tradicional da internacionalização no ensino superior, especialmente nas últimas duas décadas, período em que o ensino superior tem vindo a sofrer enormes mudanças. (Palma, 2010).

Ao longo dos anos, os termos e as questões relacionadas com a internacionalização tornaram-se cada vez mais complexas, a definição do próprio termo e a sua aplicação mudaram consideravelmente. Até então, o conceito mais utilizado nos anos oitenta definia internacionalização como atividades internacionais, troca de experiências e investigações científicas entre países (Oliveira, 2007). Mais tarde surgiram novos conceitos como o de um grande especialista na matéria, que define internacionalização do ponto de vista do meio ambiente externo: *“any systematic effort aimed at making higher education responsive to the requirements and challenges related to the globalization of societies, economy and labour markets.”* (Van der Wende, 1997, p. 18). Em 2004, Knight estuda o fenómeno da internacionalização do ensino superior e propõe uma definição mais neutra e prática para o termo internacionalização: *“... the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education”* (Knight, 2004, p. 11) ou seja, é um conceito abrangente que se refere à natureza processual e à dimensão nacional e institucional da

internacionalização do ensino superior e que pressupõe um movimento orientado para o alcance de determinados fins. Para esta autora, a internacionalização está diretamente relacionada com o diálogo e a cooperação com outros países e envolve muitos caminhos e muitas escolhas, sendo um processo em constante reconstrução.

No âmbito desta investigação, adotamos o conceito de internacionalização de Knight (2004) e aliamos a este, o de Teichler (2004), que salienta que a *“Internationalisation tends to address an increase of border-crossing activities amidst a more or less persistence of national systems of higher education (...) often discussed in relation to physical mobility, academic cooperation as well as international education”* (p. 7).

Para além de evoluir, o conceito de internacionalização e o modo como é apreendido pelas instituições é influenciado por uma multiplicidade de fatores, internos e externos à própria instituição¹⁴. Assim como existem muitas formas para definir internacionalização, existem também diferentes motivações para integrar uma dimensão internacional no ensino superior (Qiang, 2003).

2.1.2 Motivações/estímulos para a Internacionalização das IES

As motivações podem variar entre instituições diferentes, refletindo circunstâncias locais, tradições e cultura (Taylor, 2010). Fazendo uma compilação dos motivos mais frequentemente citados na literatura, Qiang (2003) enumera as seguintes razões para a internacionalização do ensino superior: competitividade económica, segurança nacional, promoção da paz e das boas relações entre nações, autodesenvolvimento num mundo em mudança e por último, redução financeira devido ao aumento do empreendedorismo académico. Knight (2004) concorda com alguns dos motivos acima enumerados, contudo refere que as razões para a internacionalização tendem a ser muito mais variadas e poderão assumir uma dimensão sociocultural, política, económica ou académica, bem como um âmbito nacional ou institucional. A autora afirma que há uma diversidade de grupos *stakeholders* (governo, setor privado, setor educacional) ligados ao ensino superior e

¹⁴ Ver (Knight, Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales, 2004, pp. 9-10), sobre a evolução do conceito de internacionalização do ensino superior.

que as razões entre e dentro dos próprios grupos podem ser modificadas com o tempo, para além de terem uma hierarquia de prioridades diferentes. Knight (2004) introduz aqui uma nova categoria, o *branding*¹⁵, a qual reconhece que as IES estão a apostar na força do nome, ou seja, no desenvolvimento de uma forte reputação internacional, visando os propósitos académicos, económicos, sociais e políticos.

Hénard, Diamond e Roseveare (2012) referem que as principais razões que impulsionam a internacionalização das IES podem ser sintetizadas em cinco níveis, os quais dizem respeito à dimensão académica:

- incentivo à melhor preparação dos estudantes;
- internacionalização dos currícula;
- afirmação do perfil internacional da instituição;
- reforço da investigação e da produção de conhecimento;
- incorporação de diversidade nos corpos docente e administrativo.

Sabendo que são diferentes os motivos (razões) que podem levar as IES ao processo de internacionalização, pois diferentes motivos levam a diferentes meios usados pelas IES e consequentemente a diferentes resultados esperados, a *International Association of Universities (IAU)*¹⁶ realiza pesquisas periódicas que oferecem alguns dados sobre as atividades de internacionalização em IES de todo o mundo e que trazem informações bastante relevantes. No *IAU Survey Report 2006* (IAU, 2006) foram compilados os 12 motivos mais apontados pelas IES que integram esse estudo, para a adoção da internacionalização:

- mobilidade e intercâmbio de alunos e professores;
- colaboração no ensino e investigação;
- padrões académicos de qualidade;
- projetos de investigação;
- cooperação e desenvolvimento de assistência;

¹⁵ *Branding* ou *Brand management* (em português “Gestão de Marcas”). O objetivo do *branding* é, entre outros, aumentar o valor monetário da marca e assim aumentar o valor da empresa em si.

¹⁶ Em português “ Associação Internacional de Universidades”. Esta associação reúne 641 instituições de ensino superior e organizações de 120 países para "reflexão e ação sobre preocupações comuns na área da educação e colabora com diversos organismos internacionais, regionais e nacionais ativos no ensino superior.

- desenvolvimento do curriculum;
- entendimento internacional e intercultural;
- promoção e perfil da instituição;
- diversificação da origem do corpo docente e alunos;
- questões regionais e integração;
- recrutamento de alunos internacionais;
- diversificação das fontes de geração de rendimento.

Estes motivos focam-se nos benefícios da internacionalização esperados pelas IES, não tendo muito em conta as razões globais da internacionalização do ensino.

Por sua vez, a OCDE defende que podem existir quatro motivações diferentes para o ensino superior internacional, mas não mutuamente exclusivas. Três das motivações, como a migração qualificada, a geração de receitas e a construção de competência têm uma forte orientação económica e surgiram na década de 1990, enquanto a quarta motivação, a do entendimento mútuo, surgiu há mais tempo (OCDE, 2004).

Para Gonçalves (2009), as razões para as IES se internacionalizarem prendem-se com questões básicas, sendo essencialmente uma questão de sobrevivência, pois, neste caso, a internacionalização *“funciona como barómetro da adaptação e sobrevivência económica, social, cultural e académica das instituições de ensino superior em qualquer ponto do planeta”* (Gonçalves, 2009, p. 140). Recentemente têm surgido cada vez mais autores a defenderem esta ideia.

Uma vez que as instituições têm motivações diferentes para se internacionalizarem, como verificámos, é compreensível que possam ser esperados benefícios e riscos diversos decorrentes de cada razão (Catroga, 2010).

2.1.3 Benefícios e riscos da internacionalização

De acordo com Knight (2007), *“while the process of internationalization affords many benefits to higher education, it is clear that there are serious risks associated with this complex and growing phenomenon”* (Knight, 2007, p. 8), ou

seja, o processo de internacionalização traz vários benefícios para o ensino superior, mas ao mesmo tempo também traz riscos. Segundo os dados obtidos no *IAU Survey Report 2005* (Knight, 2005), 96% das instituições englobadas nesse estudo acredita que a internacionalização traz benefícios para a educação superior. Por sua vez, 70% dessas IES também acredita que existem riscos substanciais associados à dimensão internacional do ensino superior. Os principais benefícios apontados neste estudo referem-se ao aumento das competências internacionais e multiculturais da comunidade acadêmica: estudantes, docentes e restante *staff*, seguida da qualidade acadêmica e do reforço da investigação e inovação curricular. Curiosamente os mesmos benefícios são apontados igualmente como os principais benefícios no *IAU 3rd Global Survey* (Egron-Polak, Hudson, 2010) e no *IAU 4th Global Survey* (Egron-Polak, Hudson, 2014). Os dados deste último estudo promovido pela IAU introduzem a cooperação e solidariedade como uma consequência benéfica da internacionalização. Por outro lado, a comercialização/mercantilização da educação, a perda de identidade cultural, a ameaça à qualidade da educação, a lecionação de programas acadêmicos em língua inglesa e a perda de pessoal com competências, o chamado “*brain drain*”¹⁷ (Egron-Polak, Hudson, 2014, p. 7) destacam-se entre os riscos mais referenciados. Altbach (2013) pelo contrário, considera que este fenómeno não é de todo negativo e chega mesmo a atribuir-lhe um termo mais apropriado, que o autor denomina de intercâmbio de cérebros (“*Brain Exchange*”) (p. 41).

Independente do contexto em que se inserem, das motivações e dos benefícios/riscos com que se confrontam, é fundamental que cada IES desenvolva as suas estratégias de internacionalização, de modo a alcançar os objetivos no âmbito da internacionalização.

2.1.4 Estratégias de Internacionalização

Para Knight (2009), as estratégias de internacionalização são entendidas como as iniciativas tomadas para internacionalizar uma instituição. Segundo esta autora, as estratégias consistem no desenvolvimento da abordagem de processo, onde

17 Em português “Fuga de Cérebros”

é dada ênfase ao conceito de enriquecimento e sustentação das dimensões internacionais da investigação, ensino e serviço.

O relatório elaborado por um grupo de trabalho do MADR/MEC¹⁸, intitulado “*Uma estratégia para a internacionalização do ensino superior português*” (MADR/MEC, 2014) agrupa em duas, as principais dimensões que concorrem para a internacionalização dos sistemas de ensino superior: Mobilidade de estudantes, de investigadores, docentes e pessoal não docente; Organização de projetos internacionais, na área da formação, I&D e da transferência de tecnologia.

Neste relatório chama-se a atenção para o equilíbrio que as instituições de ensino superior devem alcançar entre estas duas dimensões, o qual é importante para fomentar a respetiva internacionalização: “*quando exclusivamente centrada na mobilidade de estudantes, a internacionalização fica reduzida apenas a aspetos quantitativos, valoriza em excesso a competição entre as instituições e pode descuidar a cooperação em ciência e tecnologia...*” (MADR/MEC, 2014, p. 24)

Por sua vez, Rudzki (1995) defende que a internacionalização das IES envolve uma vasta gama de atividades internacionais que devem ser agrupadas em dimensões, consoante a sua natureza. Porém este divide-as em 4 grupos: mudança organizacional, inovação do curriculum, desenvolvimento do *staff* e mobilidade de alunos.

Figura 1 - As quatro dimensões de internacionalização segundo Rudzki (1995)



Fonte: (Rudzki, 1995, p. 430)

¹⁸ MADR - Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional; MEC - Ministério da Educação

A mudança organizacional deve-se ao fato de o mundo estar em constante mudança e de as instituições precisarem de se adaptar de modo a evitar a estagnação, declínio ou possível extinção. A inovação do curriculum envolve diversos aspetos internos e externos à instituição. Os aspetos internos relacionam-se com a criação de novos cursos e os externos com a (trans)portabilidade de qualificações através da acumulação e transferência de créditos. O desenvolvimento do *staff* inclui as atividades de desenvolvimento e formação do pessoal docente e não docente. Por último, a mobilidade de alunos, que não deve ser apenas entendida como a mobilidade física mas também como a mobilidade intelectual, no sentido de que a maioria usufruirá do benefício das outras dimensões da internacionalização, especialmente da inovação do curriculum e do desenvolvimento do *staff* (Veiga, 2012).

Um estudo recente da Associação Europeia de Universidades sob o tema “*Internationalisation in European higher education: European policies, institutional strategies and EUA Support*” (EUA, 2013) revela que a maioria das IES considera que as estratégias nacionais e institucionais de internacionalização têm um impacto positivo nas suas atividades de internacionalização. Contudo e embora muitas IES já disponham de estratégias para a internacionalização do ensino superior, estas tendem a incidir essencialmente na mobilidade dos alunos: muitas vezes a cooperação académica internacional encontra-se fragmentada e resulta da iniciativa de académicos individuais, não estando associada a uma estratégia institucional ou nacional. Para serem eficazes, e a corroborar com as opiniões anteriores, as estratégias deverão também incluir o desenvolvimento de currículos internacionais e de parcerias estratégicas, procurar novas formas de transmissão dos conteúdos e assegurar a complementaridade com as políticas nacionais mais amplas de cooperação externa, desenvolvimento internacional, migração, comércio, emprego, desenvolvimento regional, investigação e inovação (Comissão Europeia, 2013).

Segundo a Comissão Europeia, qualquer que seja a estratégia de internacionalização adotada pelas IES, esta deverá incluir determinadas ações prioritárias, que poderão ser agrupadas em três categorias:

- mobilidade internacional dos alunos e dos docentes e não docentes;

- internacionalização e desenvolvimento dos currículos e aprendizagem digital;
- cooperação estratégica, parcerias e reforço das capacidades.

Estas categorias não devem ser consideradas isoladamente, mas enquanto elementos integrados de uma estratégia global.

- **Mobilidade internacional dos alunos e do pessoal**

Segundo a Comissão Europeia (2013), *“a mobilidade internacional dos alunos para a realização de um curso, que constitui o mais generalizado e, provavelmente ainda, o mais poderoso veículo de internacionalização, está a mudar drasticamente em quantidade e quanto à sua forma, e, em alguns casos, tornou-se mesmo uma fonte crítica de receitas para as IES”* (Comissão Europeia, 2013, p. 4). Contudo, a mobilidade não visa apenas os alunos: a mobilidade do pessoal docente e não docente também produz múltiplos benefícios para a instituição e os indivíduos; é um instrumento para a aquisição de novas competências, línguas e métodos de ensino, para além de fomentar a criação de redes internacionais.

“As IES devem incentivar os seus colaboradores a desenvolver a sua experiência internacional e recompensá-lo adequadamente ao avaliar o seu desempenho. A integração de incentivos e recompensas numa estratégia institucional é fundamental para garantir o sucesso da mobilidade do pessoal” (Comissão Europeia, 2013, p. 5).

- **“Internacionalização em casa”**

Todas as estratégias de internacionalização devem prever níveis e padrões adequados de mobilidade internacional, seja para o seu pessoal seja para os alunos. Mas a internacionalização não deve beneficiar apenas uma minoria de alunos e colaboradores das IES que se desloca ao estrangeiro. De acordo com os vários estudos efetuados pela IAU¹⁹ a prioridade máxima das políticas de internacionalização dos Estados-Membros da UE e das IES individuais continua a ser

¹⁹ Ver <http://www.iau-aiu.net/content/iau-global-surveys>

a saída em mobilidade dos alunos, o intercâmbio de alunos e a capacidade para atrair alunos internacionais.

No entanto, a mobilidade limitar-se-á sempre a uma percentagem relativamente pequena de alunos e pessoal, por isso há que promover a chamada «internacionalização em casa», para que a grande maioria dos alunos que não participa em ações de mobilidade internacional possa, mesmo assim, adquirir as competências internacionais necessárias a um mundo globalizado.

Gonçalves (2009) enumera algumas das atividades institucionais que são “*excelentes oportunidades educativas*” (p. 142) que permitem expor a maioria dos alunos que não participa nas ações de mobilidade, a abordagens internacionais: experiências de aprendizagem interculturais e internacionais (e.g., semanas internacionais); debates, exposições e ciclos temáticos multi e interculturais (cinema e outras artes, colóquios, eventos literários); comunidades de prática e projetos conjuntos entre estudantes nacionais e internacionais; *peer tutoring*²⁰ e serviço voluntário que promova a cooperação entre estudantes nacionais e internacionais; promover o uso das TIC para facilitar a mobilidade virtual; fomentar a aprendizagem de línguas estrangeiras; formação livre sobre outras culturas; formação em Comunicação intercultural; (Gonçalves, 2009).

▪ **Cooperação estratégica, parcerias e reforço das capacidades**

Coelen (2008) defende que os objetivos a alcançar com a internacionalização relacionam-se com a qualidade e com fatores económicos (p. 2). 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 conhecimento dos estudantes e da capacidade de os utilizarem com sucesso em contextos multiculturais*” (Qiang, 2003, p. 250).

Integram ainda o grupo dos objetivos qualitativos, os fatores associados à valorização de atividades como o ensino, a investigação e a cooperação. Neste

²⁰ Programa de cooperação entre pares em que os próprios estudantes aplicam as suas competências em contextos colaborativos e solidários, desempenhando um papel de apoio e de ensino informal a colegas ou outros indivíduos que possam beneficiar dessa ajuda.

contexto, as IES europeias devem posicionar-se de acordo com as suas potencialidades na educação, na investigação ou na inovação, e criar parcerias dentro e fora da Europa que reforcem e complementem os seus perfis individuais (por exemplo através de projetos e atividades de investigação conjuntos, cursos na Web que associem canais de distribuição e de prestação de ensino tradicionais e inovadores). No que respeita às redes de investigação já estabelecidas, estas deverão servir para desenvolver novas formas de colaboração no ensino e apoiar novos projetos de investigação.

As parcerias estratégicas internacionais que envolvem de forma equilibrada as empresas e o ensino superior são essenciais para que a inovação transfronteiriça possa fazer face aos desafios globais. A cooperação com os países em desenvolvimento e respetivas IES deve ser um elemento importante das estratégias de internacionalização (Comissão Europeia, 2013).

E é neste contexto, em que a internacionalização se transformou numa opção estratégica para o desenvolvimento das IES e a mobilidade passou a ser um fator determinante, que surgem os GRI, fruto da necessidade de se promoverem as atividades internacionais. (Palma, 2010).

2.2 Gabinetes de Relações Internacionais

“the internationalisation of education, or at least the implementation of its consequences, is the core business of the average International Office (...)”

(Torenbeek, 2005, p. 31)

Os Gabinetes de Relações Internacionais emergem como *“centros privilegiados de inspiração para a internacionalização das Instituições que integram”* (Palma, 2010, p. V), não apenas porque promovem a internacionalização e a mobilidade internacional, mas também porque a gestão dessa atividade é suscetível de evolução, despoletando novos desafios ao nível das abordagens institucionais para com a internacionalização. Knight (2004) considera que a operacionalização da internacionalização nas IES relaciona-se com a implementação de um conjunto de estratégias e atividades (de dimensão académica e organizacional), que deverão ser

desenvolvidas e implementadas pelos Gabinetes de Relações Internacionais. O modelo das estratégias para a internacionalização de Knight (2009) defende que o “*core*” das atividades dos GRI posiciona-se ao nível das estratégias de internacionalização assentes na mobilidade de alunos, docentes e não docentes: “*internationalisation based in cross-border activities*” (Knight, J., 2009, p. 13). São vários os contributos teóricos que confirmam esta premissa. Enquanto Reilly (2008) refere o papel vital que os GRI assumem na qualidade de “*facilitadores do processo de mobilidade*” (p.14), Torenbeek (2005) argumenta mesmo que “*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*” (p. 31) e acrescenta: “[...]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...” (p. 34). O projeto intitulado “*Development of International Marketing Network to Promote Barents Region in Higher Education*”, promovido pela *Barents Education Network*²¹ em 2007, reforça o contributo de Torenbeek ao constatar que “*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) citado por (Palma, 2010, p. 7).

Por sua vez, os resultados de um estudo empírico levado a cabo por Palma (2010) demonstram que, ao nível da mobilidade de estudantes e docentes, a atuação dos GRI tende a centrar-se na gestão de um quadro de referência de suporte a essa mobilidade, implicando atividades como: gestão de acordos bilaterais, candidaturas a bolsas de mobilidade, gestão da informação e apoio administrativo do fluxo de estudantes e docentes *incoming/outgoing*, com especial incidência na tradicional mobilidade Erasmus – mobilidades semestrais/anuais de alunos e nas missões de ensino Erasmus de curta duração. Os resultados deste estudo demonstraram ainda que outras atividades de suporte à mobilidade, designadamente na área da

²¹ A *Barents Education Network* é uma rede de 13 reconhecidas instituições Finlandesas na área da educação do ensino superior, cujo objetivo é promover naquela região e por todo o mundo a qualidade do ensino superior.

internacionalização curricular tendem a ser da responsabilidade de outros serviços/departamentos organizacionais, no entanto são diretamente influenciados pela dinâmica de funcionamento dos GRI, uma vez que se verifica 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 perspetiva, é frequente os Gabinetes de Relações Internacionais assessorarem projetos que contribuam para a internacionalização curricular, como sejam os cursos de língua ou os módulos em língua estrangeira para alunos em mobilidade”

(Palma, 2010, p. 105).

Na mesma linha de pensamento, Torenbeek (2005) defende que uma das valências dos Gabinetes de Relações Internacionais deve ser também a promoção do conhecimento da *“cross-cultural communication”* (Torenbeek, 2005, p. 53). E quando fala de comunicação intercultural, este não se refere apenas *“à aptidão para compreender os discursos mediáticos interculturais”* (Torenbeek, 2005, p. 55) mas refere-se também à dinamização dos processos de comunicação que possibilitam e harmonizam as relações das instituições com os seus públicos internos e externos.

2.3 Comunicação Organizacional e as IES

“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)

No contexto das organizações, a comunicação assume, hoje, muitas designações, como comunicação organizacional, de negócios, de marketing, institucional, de marca, estratégica, entre outros (Sobreira, 2010, p. 118). Na análise da literatura sobre esta temática, são vários os autores, Kunsch (2003, 2006), Taylor (2010), Ruão (2005, 2006, 2007, 2008), Sobreira (2010), Van Riel (1995), Torenbeek (2005), entre outros, que escrevem sobre esta diversidade terminológica e que desenvolvem investigação a respeito da comunicação organizacional, dos seus processos, estratégias e especificidades. Neste trabalho adotamos o termo

Comunicação Organizacional, *“uma vez que permite enquadrar a comunicação em qualquer tipo de organização, seja uma empresa pública ou privada, uma instituição, entidades sem fins lucrativos, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina de empresa”* (Sobreira, 2010, p. 126).

As origens da comunicação organizacional remontam à revolução industrial, dado que as mudanças provocadas nesta fase terão obrigado as empresas a procurar novas formas de comunicação com os públicos, tanto internos como externos. Desde então a função da comunicação neste contexto não tem parado de evoluir ao longo dos tempos. Mas foi principalmente nos anos noventa, com o aparecimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), que a comunicação organizacional ganhou outra amplitude, que se estende até aos dias de hoje: passou a ser algo estratégico para as organizações:

“Um dos inputs que mais impacto teve na vida das organizações e da comunicação no contexto das mesmas, adveio das inovações das novas tecnologias da informação e da comunicação. As implicações da aplicação dessas tecnologias provocaram alterações profundas na vida das organizações e nas suas estratégias. Para além das transformações nos ambientes internos, as organizações passaram a atuar em contextos informacionais, em rede, globais e virtuais. Estes tiveram consequências tanto nas interações como no ambiente interno como externo”

(Sobreira, 2010, p. 117).

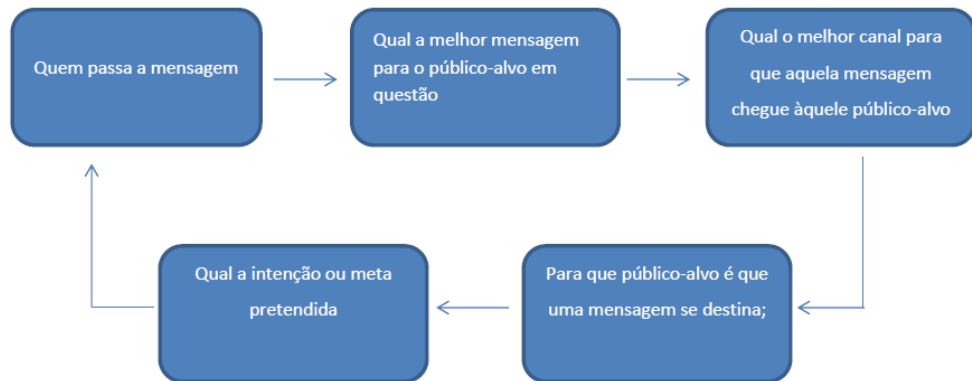
Contudo só recentemente se começa a *“transpor as temáticas da comunicação organizacional para a esfera educacional”* (Branco, 2013, p. 2), pois as IES só recentemente passaram a ser vistas como empresas no mercado. Nesta perspetiva, *“a educação, em seus vários níveis e modalidades, passa a ser considerada um serviço internacional possível de ser comercializado como um bem de mercado”* (Castro & Neto, 2012, p. 6).

Para Kunsch (2006) o aumento da globalização e a revolução tecnológica da informação e da comunicação, bem como a implementação de estratégias de

internacionalização e o foco na mobilidade, obrigam as IES a um novo posicionamento e a uma visão aberta para a globalização, para novos mercados, novos consumidores, ou seja, uma postura internacionalizada (Kunsch, 2006), (De Wit, 2010). Todos estes fatores contribuíram para o aumento da competitividade entre as IES, levando-as a apostar mais fortemente em novas estratégias de comunicação que as possam diferenciar e em novos públicos. Consequentemente, as IES passam a ter um novo estilo de se apresentar, bem como um novo perfil para a área de comunicação, recorrendo a técnicas e meios de comunicação pouco comuns na sua tradição clássica, indo ao encontro das necessidades do mercado atual. A comunicação organizacional passou, assim, a ter um papel preponderante nas IES no que respeita ao cumprimento dos objetivos propostos a estas instituições.

O planeamento da comunicação, por sua vez, assume extrema importância para as IES, e por isso estas devem desenvolver ações táticas eficazes, delineando várias etapas que podem ser agrupadas em três momentos fundamentais: diagnóstico, planificação e avaliação da comunicação (Caetano & Rasquilha, 2007) (Castro, 2007) (Keller, 2012). O diagnóstico é uma metodologia de gestão que implica o estabelecimento de objetivos a longo prazo e os meios necessários para serem alcançados; a planificação decompõe os objetivos e as estratégias estabelecidas no planeamento estratégico de forma a otimizar e maximizar os resultados necessários por áreas específicas; a avaliação envolve a formalização (normalmente através de documentos escritos) das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas (Caetano & Rasquilha, 2007) (Keller, 2012).

Segundo Castro (2007) e Oliveira (2011), para que as IES maximizem as suas possibilidades comunicativas, é necessário que desenvolvam estratégias que englobem a combinação de ferramentas de comunicação, as quais dependem, obviamente, das características do público-alvo e dos objetivos traçados (Castro, 2007) (Oliveira, 2011). A determinação de estratégias de comunicação implica, assim, ter em conta 5 aspetos fundamentais, que se resumem no seguinte esquema:

Figura 2 - Modelo de comunicação

Fonte: Adaptado do Modelo de Lasswell²² (Almond, 1987)

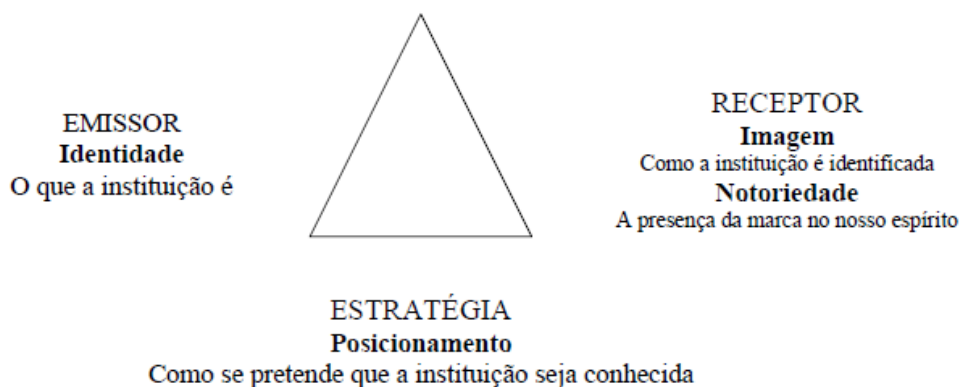
As respostas a estas 5 questões permitirão “*um bom diagnóstico da comunicação de uma organização, que será bastante completo se lhe juntarmos o estudo do orçamento de comunicação e a análise das ações da concorrência*” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011, p. 300) e contribuirão para a transmissão de uma mensagem clara e completa e conseqüentemente para uma estratégia bem elaborada, para que todos os esforços de comunicação sejam coerentes, coesos e contínuos.

E como nenhuma organização é capaz de satisfazer as necessidades de todos os públicos, a segmentação e a definição do público-alvo é fundamental para aumentar a eficácia da comunicação. No entanto, e como aponta Mathews (citado por Oliveira, 2011), mais do que conhecer as características do público, importa conhecer as suas necessidades (neste caso académicas). Deve-se então escolher as estratégias que melhor possam criar, desenvolver ou ampliar a relação de comunicação com o seu público (Gabriel, 2012)

²² Harold Lasswell, sociólogo do início do século XX que se distinguiu pelo seu trabalho na área da comunicação, tendo ficado célebre a sua fórmula de comunicação, criada em 1948.

A figura seguinte, inspirada nos três papéis que estruturam a política da marca de Lindon et al (2011), mostra os fatores que constituem a comunicação nas instituições.

Figura 3 - Fatores que constituem a comunicação organizacional



Fonte: (Patrão, 2009), adaptado de Lindon et al (2011)

Ou seja, é através da comunicação que a instituição dá a conhecer a sua identidade, a sua personalidade, o seu ADN (Sousa, 2010). Para Sousa, identidade organizacional é um “conjunto de crenças e perceções acerca dos elementos distintivos de uma organização” (Sousa, 2010, p. 69). Por seu lado, Ruão, define-a como “concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável” (Ruão, 2001, p. 3). Knapp (1999) citado por Ruão refere que sem a comunicação a identidade não é conhecida, é como se não existisse por isso só faz sentido se for comunicada (Ruão, 2007). A forma como uma instituição gere a sua identidade e as opções que toma em relação ao tipo de comunicação que irá adotar pode influenciar a sua imagem.

O termo “Imagem” tem surgido cada vez mais nos estudos de comunicação das IES mas é muitas vezes usado indevidamente como sinónimo de identidade ou reputação. Embora possa haver certa confusão, os termos identidade e imagem organizacional diferenciam-se, sendo que o primeiro está associado apenas à visão interna, já o último está ligado também a uma visão externa. No entanto, apesar de identidade e imagem serem conceitos diferentes, é inegável que existe uma estreita

relação entre a forma como a instituição se vê a si própria – Identidade - e a forma como os outros a veem- Imagem. A imagem é o que a instituição parece ser, devendo traduzir o que a instituição é (Villafañe, 1998). Segundo este autor, a imagem é fruto do conjunto de comportamentos da instituição e do resultado que produz na mente dos seus consumidores: “*La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos*” (Villafañe, 1998, p. 23). Para Gracioso (1995), a imagem que uma instituição vai conquistar é reflexo do seu posicionamento.

Segundo Ruão uma campanha publicitária, a participação numa feira, uma ação de promoção ou até mesmo o patrocínio de um qualquer evento não deixam de ter reflexos nos “*clientes internos*” da instituição (Ruão, 2008, p. 13). O seu sucesso ou insucesso não deixará de se refletir na imagem que os trabalhadores têm da instituição e, conseqüentemente, no seu empenhamento, sentimento de pertença e desempenho, até porque, se no passado as IES utilizavam um modelo de comunicação que ignorava a comunicação interna, atualmente esta assume um papel crucial na gestão das instituições (Ruão, 2005).

2.3.1 Comunicação Interna

Os estudos e as publicações sobre a comunicação interna nas IES têm demonstrado que estas têm tentado dinamizar as suas ações com o público interno, visando criar e melhorar os canais para que o fluxo da informação chegue a todos de forma clara e coerente. Assim, para comunicar internamente nas IES é necessária a utilização de um conjunto de ferramentas e dispositivos organizacionais, que intermediarão as relações da instituição com seu público interno. A importância da escolha desses instrumentos é uma das estratégias que as IES têm procurado como alternativa para melhorar o processo comunicacional.

Essas ferramentas e dispositivos organizacionais de comunicação interna podem ser de natureza oral ou escrita e podem categorizar-se como visuais, auditivos e visuais/auditivos (Caetano & Rasquilha, 2007):

- **Correio eletrónico (email)**

Atualmente o correio eletrónico é uma das ferramentas de comunicação visual mais utilizadas no mundo, que permite contactar com os destinatários e transmitir as mensagens rapidamente, formalizando a comunicação a qualquer nível da organização e aumentando a sua produtividade (Raigada, 1997).

- **Cartazes e Quadros informativos**

São a forma tradicional de comunicar todo o género de informação acerca do que se passa na organização aos colaboradores. São ferramentas úteis para a transmissão de mensagens breves, que causam impacto visual e chamam a atenção dos indivíduos (Raigada, 1997).

- ***Newsletter* ou Boletim Informativo**

É uma ferramenta de comunicação escrita simples e concisa que pode ser publicada *online* ou em papel, agregando um conjunto de informações relevantes acerca do que se tem feito ou se vai fazer na instituição e permitindo aos colaboradores sentirem-se mais informados e integrados na instituição. Esta ferramenta pressupõe a utilização de uma linguagem clara, simples e objetiva, capaz de fazer com que a comunidade tenha acesso a toda a informação pertinente acerca da instituição (Bland & Jackson, 1992).

- **Reuniões**

Esta é uma ferramenta de comunicação interna (oral e auditiva) muito comum nas IES (Bland & Jackson, 1992) e tem como objetivo principal sincronizar informação. As reuniões, para além de permitirem a partilha de informações de uma forma clara e objetiva, aproximando todos os envolvidos (Raigada, 1997) permitem igualmente o esclarecimento de todos acerca do que é feito ou se pretende fazer, o esclarecimento de eventuais mal entendidos, a delegação de tarefas ou tomada de decisões.

- **Site**

O *site* da instituição permite o acesso à informação a todos os *stakeholders*, funcionando como uma ferramenta de comunicação tecnológica acessível a todos (Oliveira, 2011). Enquanto ferramenta de comunicação interna, o *site* fornece informações úteis ao público interno, para o conhecimento da própria instituição em que este se insere. É importante que este se mantenha atualizado, seja apelativo e “*user friendly*”.

- **Plataformas 2.0**

Uma vez que a sociedade da informação e tecnologia se afirma como preponderante nas relações interpessoais, as plataformas 2.0, enquanto ferramenta de comunicação interna nas instituições, são um veículo de proximidade entre os indivíduos e as mesmas.

- **Vídeos**

Os vídeos, de uma forma geral, têm o poder de facilitar a comunicação com os seus públicos (dentro e fora de uma organização), uma vez que favorecem o uso das informações de maneira mais atraente e de linguagem simples, dando ênfase e credibilidade aos objetivos das organizações, pois, “a apropriação dos modelos de produção editorial tradicional pelos da moderna multimídia permite criar uma comunicação ágil e interessante aos olhos dos públicos” (Kunsch, 2003, p. 169).

De referir que as ferramentas enumeradas atuam também como ferramentas de comunicação externa.

Determinada a importância da comunicação interna, é essencial ter a percepção das ferramentas e dispositivos comunicacionais existentes na instituição, sendo isto possível através de uma auditoria à comunicação interna. A escolha (acertada) das ferramentas e dispositivos de comunicação interna permite conduzir à sua eficácia e é determinante para o sucesso das instituições.

Estando os GRI inseridos em IES, estes gabinetes naturalmente seguem as diretrizes da estratégia comunicacional das IES que integram, utilizando ferramentas

de comunicação interna e externa semelhantes. Contudo, estes deverão adequar a sua comunicação aos seus públicos diretos.

2.4 Comunicação e os GRI

Segundo Torenbeek (2005), também os Gabinetes de Relações Internacionais devem promover uma comunicação eficaz, tanto a nível interno com a instituição como com os seus contactos externos: “*Good communication, both within institution and with contacts outside, is essential to any International Office*” (p. 55). Neste ponto, e tendo como referencia um estudo levado a cabo por Torenbeek (2005)²³, focamos alguns aspetos da estratégia de comunicação dos próprios GRI.

2.4.1 Comunicação Externa

Em termos de comunicação externa, os GRI deverão promover regularmente:

- reuniões com colegas de outras IES nacionais;
- contactos com colegas de universidades parceiras (nacionais e internacionais);
- encontros e debates com as agências nacionais responsáveis pela internacionalização do ensino superior.

Para além destes pontos, Torenbeek (2005) considera essencial que os GRI construam boas relações com as organizações internacionais, como por exemplo com a Comissão Europeia ou ainda que se tornem membros de organizações internacionais como a EAIE²⁴ ou a NAFSA²⁵, participando nas suas conferências anuais, o que Torenbeek (2005) aponta como sendo uma ferramenta de grande valor para o *benchmarking*²⁶ das atividades de cada GRI. A rede internacional de contactos (construída com a ajuda da comunicação intercultural e da capacidade de fazer novos

23 Este estudo envolveu 3 Universidades europeias: University of Graz (Áustria), Masaryk University of Brno (República Checa) e University of Helsinki (Finlândia)

24 European Association for International Education

25 Association of International Educators

26 Em português “marca de referência”. Consiste no processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais e é um importante instrumento de gestão das organizações.

contactos e manter os existentes) torna-se, assim, crucial para o sucesso da comunicação externa dos GRI e das próprias instituições, no que se refere à internacionalização. Para além disso, outros meios e ferramentas diversificadas tais como o *Site*, as *Plataformas 2.0*, Vídeos apelativos (com relatos de experiências de mobilidade internacional) são essenciais para comunicar com o seu público externo.

2.4.2 Comunicação Interna

No que respeita à comunicação dentro da própria instituição e com a comunidade local, Torenbeek (2005) defende que é importante que se cultive uma “*international dimension*” e uma “*common vision of internationalisation*” (Torenbeek, 2005, p. 56), fatores que contribuirão para uma gestão eficaz das relações internacionais. Na opinião deste autor, um outro fator que contribuiu para uma gestão eficaz também da própria comunicação dos GRI é a aplicação de um questionário à direção, aos colaboradores e aos alunos, como forma de levantamento da comunicação existente, o que irá ajudar a melhorar o processo de comunicação por parte dos GRI. No estudo levado a cabo por Torenbeek (2005) em que este fez um levantamento da comunicação existente em 3 GRI de 3 instituições europeias, este conclui que, em geral, os presidentes / diretores das instituições estão normalmente bem informados acerca do trabalho desenvolvido pelos GRI, devido às reuniões regulares com o *staff* dos GRI; quanto à administração central das instituições, por norma, demonstram ter conhecimento acerca do trabalho dos GRI no âmbito da internacionalização; os professores, por seu lado, demonstram diferentes níveis de conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pelos GRI, dependendo da sua formação base e dos seus interesses. Na maioria dos casos analisados, os professores não estão bem informados acerca das atividades no âmbito da internacionalização, como por exemplo sobre a mobilidade de *staff*. Há no entanto “*some academic staff who are personally highly devoted to the cause of internationalization*” (Torenbeek, 2005, p. 59). Torenbeek (2005) refere que estes poderão ser uma fonte de inspiração para outros docentes, sugerindo que lhes sejam dados incentivos para que o seu empenho a nível da internacionalização seja reconhecido e fomentado, uma vez que este grupo é, no entender de Torenbeek, “*the*

most important target group when internationalising a higher education institution” (Torenbeek, 2005, p. 59)

Por último, os alunos deste estudo demonstram-se insatisfeitos com o nível de informação acerca deste tema e cerca de 90% destes desconhece mesmo a existência de um GRI nas suas instituições. 75% sabe muito pouco acerca das possibilidades de mobilidade internacional. Neste estudo conclui-se ainda que apesar do número de alunos interessados em mobilidade internacional ser alto e ter vindo a crescer nos últimos anos, o seu envolvimento em atividades internacionais e/ou participação em mobilidades internacionais continua a ser baixo. Torenbeek (2005) infere que apesar das várias atividades realizadas pelos GRI, tais como *“international information days, international cooking days, books and newsletters, new homepages and mass e-mails”* (p. 60), estas poderão não surtir o efeito desejado, havendo necessidade de melhorar a integração dos estudantes nacionais e internacionais. Aqui, a *“internationalisation at home”* pode assumir um papel fundamental no aumento do interesse de todos pela internacionalização.

Torenbeek (2005) defende, assim, que a estratégia de comunicação dos GRI deverá ser ajustada a cada um destes grupos dentro das instituições, ou seja, a forma como os GRI comunicam e as ferramentas que utilizam para o fazer tem de ser diferente dependendo do grupo alvo a quem se querem dirigir, havendo contudo, um objetivo comum: promover uma visão positiva sobre a internacionalização e gerar entre todos uma empatia, um sentimento de compromisso para com a internacionalização.

No capítulo seguinte apresentaremos o nosso estudo de caso e verificaremos também se alguns dos aspetos apontados por Torenbeek (2005) no seu estudo são coincidentes ou não com o nosso.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO

3.1 Objeto de estudo

Para o desenvolvimento da sua estratégia de internacionalização foi criado na ESEC, em 2004, o Gabinete de Relações Internacionais (GRI), funcionando sob a tutela direta da Presidência da ESEC (Anexo C) e constituindo-se como estrutura de cooperação, acompanhamento e apoio operacional ao desenvolvimento de todas as iniciativas de internacionalização da instituição. O GRI tem um papel estratégico na identificação e seleção de parceiros institucionais que permitem estabelecer acordos que respondam às exigências curriculares de ensino (ESEC, 2013). A sua missão é promover o envolvimento da ESEC em programas de mobilidade académica internacionais de estudantes, docentes e não docentes através do estabelecimento de acordos e protocolos com instituições de ensino superior e outras entidades internacionais, oferecendo à comunidade ESEC a possibilidade de entrar em contacto com outras realidades educacionais, culturais e económicas.

Para além disso, compete ao GRI (ESEC, 2004):

- Acompanhar a participação da instituição em projetos, parcerias e redes internacionais, em cooperação com o Serviço de Relações Internacionais do IPC;
- Apoiar a celebração, renovação e gestão de acordos internacionais com instituições de ensino superior e entidades acolhedoras de estágios internacionais;
- Apoiar as candidaturas de estudantes da ESEC a programas de mobilidade para a realização de estudos e/ou estágios internacionais (*Outgoing*);
- Apoiar as candidaturas de docentes e não docentes da ESEC a programas de mobilidade internacionais (*Outgoing*);
- Analisar e tratar as candidaturas de mobilidade de estudantes, docentes e não-docentes estrangeiros (*Incoming*);
- Desenvolver e gerir, em colaboração com os Professores Tutores, o acolhimento, integração e acompanhamento dos estudantes estrangeiros na ESEC;
- Gerir o acompanhamento dos docentes e não-docentes estrangeiros que vistam a ESEC ao abrigo de programas de mobilidade;

- Divulgar e promover informação relativa a projetos, redes e oportunidades de mobilidade à comunidade académica da ESEC.

Entre os seus principais objetivos está o reforço das parcerias existentes e o estabelecimento de novos acordos de cooperação com instituições de ensino superior da União Europeia, ambicionando nos próximos anos o seu alargamento a outros continentes. Coordenar, acompanhar e apoiar todas as iniciativas de internacionalização do ensino, da investigação e da prestação de serviços, designadamente no âmbito da cooperação e da mobilidade académicas são também outros objetivos.

Atualmente o GRI integra 2 pessoas, o Coordenador, Professor Doutor Pedro Balaus, e a Técnica Superior, Mestre Ana Rita Mendes Pinto.

3.2 Metodologia

Uma vez contextualizado o tema em estudo em termos teóricos, importa agora conhecer, em termos metodológicos, o caminho percorrido no sentido de serem alcançados os objetivos do presente trabalho de investigação. Esta secção apresenta, assim, a estratégia em que assenta a elaboração do presente projeto e identifica as escolhas metodológicas que orientaram a investigação.

A investigação foi dividida em três fases: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica (Freixo, 2009).

Na fase conceptual, a revisão da literatura, a análise de relatórios de investigação e estudos internacionais, constituíram contributos decisivos para ordenar e formular as ideias que conduziram à identificação do objetivo do estudo e delimitação das questões de investigação.

Na fase metodológica, e uma vez que o objetivo desta investigação é compreender “COMO” é que os Gabinetes de Relações Internacionais contribuem para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior que integram (e mais propriamente “COMO” é que o Gabinete de Relações Internacionais da ESEC contribui para a Internacionalização da própria ESEC), a escolha do estudo de caso como metodologia de investigação foi considerada a melhor opção, uma vez que

favorece a investigação empírica de cunho descritivo, como forma de estudar a unidade de análise no seu contexto real.

“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, 2009, p. 22).

Para sustentar o nosso estudo e responder às questões de partida, seguimos uma estratégia de triangulação metodológica, combinando as metodologias quantitativas com as qualitativas, sendo que estas últimas foram mais exploradas, visto tratar-se de um estudo de caso, o que implica um maior detalhe de informação. Assim, as metodologias seguidas foram a pesquisa documental, a observação direta e os inquéritos por entrevista e por questionário.

Na fase empírica, procedemos ao desenvolvimento do estudo de caso, fazendo o tratamento dos dados através do método de análise de conteúdo.

3.3 Instrumentos de Recolha de Dados

3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental consistiu na consulta de fontes primárias. Numa primeira fase foram recolhidos e consultados documentos oficiais do IPC, da ESEC e do GRI da ESEC (Anexo D). Foram ainda recolhidos materiais tais como dados estatísticos de mobilidade²⁷, tabelas estatísticas de mobilidade a nível dos politécnicos nacionais²⁸, notas de imprensa sobre ações desenvolvidas ao nível da mobilidade por parte do IPC, ESEC²⁹ e depoimentos orais³⁰ e escritos³¹. Posteriormente foi feita uma consulta aos *sites* e perfis nas redes sociais dos Gabinetes de Relações Internacionais de 6 instituições de ensino superior nacionais.

Pretendeu-se com esta técnica identificar informações factuais existentes relevantes para análise do tema em questão.

²⁷ Disponibilizados pelo GRI da ESEC

²⁸ Consulta nos sites da DGES, PORDATA

²⁹ Consulta nos jornais Diário As Beiras

³⁰ Consulta de vídeos no Youtube

³¹ Newsletters do GRI da ESEC

3.3.2 Observação direta ou participante

Sendo a observação direta ou participante “*um processo, no qual a presença do investigador é mantida numa situação social, com o objetivo de efetuar uma investigação científica.*” Becker et al., 1986 citado por (Ball, 1988, p. 3783), pretendeu-se, com esta técnica, conhecer a realidade organizacional do GRI “*in loco*” e desta forma chegar a conclusões relevantes para o estudo em questão.

Por um lado, a participação num evento organizado pelo GRI³² e as conversas informais com os alunos que participaram nesse evento permitiram perceber as necessidades e as dúvidas dos alunos relativamente à mobilidade internacional. Por outro lado, as visitas ao GRI em diferentes alturas³³ e as conversas informais com os seus colaboradores foram importantes para perceber o que o gabinete faz, como o faz e que necessidades tem. A vantagem de ser aluna de mestrado na própria instituição onde se insere o objeto de estudo, permitiu, ainda, através do contacto direto com os alunos desta instituição, recolher e registar dados importantes sobre as reações dos alunos acerca dos serviços do GRI.

3.3.3 Entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas: uma ao Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais da ESEC, Doutor Pedro Balas (em dezembro de 2014) e outra ao Presidente da ESEC, Doutor Rui Mendes (em janeiro de 2015).

Optámos pela elaboração de entrevistas semi-estruturadas, baseadas em guiões de entrevista previamente elaborados (Anexos J e L), com questões de resposta aberta, para permitir que o entrevistado nos fornecesse a maior informação possível.

Ambas as entrevistas foram gravadas e transcritas, perfazendo um total de 20 páginas cada uma, contudo optou-se por não se anexar a este trabalho a transcrição integral das entrevistas mas apenas utilizar trechos das mesmas.

Pretendeu-se, com esta técnica, através da opinião dos entrevistados, obter informação detalhada sobre o tema em estudo.

³² *Info day*, 14.03.2014

³³ Entre 2014 e 2015

3.3.4 Questionários

Numa primeira fase procedeu-se à elaboração de um questionário dirigido aos docentes e não docentes da ESEC (Anexo E), com base num quadro conceptual previamente construído. Posteriormente considerou-se importante para o estudo obter também a opinião dos alunos, tendo sido elaborado um questionário dirigido aos alunos da ESEC (Anexo F), também este baseado num quadro conceptual previamente construído.

O objetivo dos questionários é aferir a opinião de cada um destes grupos acerca do desempenho do GRI da ESEC e tentar perceber em que medida os alunos e os colaboradores docentes e não docentes consideram as estratégias de comunicação do GRI eficazes, contribuindo, assim, para se chegar a conclusões mais ajustadas à realidade. O questionário dirigido aos colaboradores docentes e não docentes teve ainda como objetivo aferir a opinião destes sobre o tema internacionalização neste contexto. Optou-se por questões fechadas de avaliação, satisfação e concordância, recorrendo-se essencialmente a escalas tipo *Likert* (“discordo totalmente”, “discordo”, “indiferente/desconheço”, “concordo”, “concordo totalmente”; “nada satisfeito”, “insatisfeito”, “indiferente/desconheço”, “satisfeito”, “muito satisfeito”; “nada importante”, “pouco importante”, “indiferente/desconheço”, “importante”, “muito importante”) e de escolha múltipla.

O questionário dirigido aos docentes está dividido em 3 partes, sendo a “Parte I” dedicada ao perfil do inquirido, a “Parte II” à Mobilidade Internacional e a “Parte III” ao GRI da ESEC. O questionário dirigido aos alunos está dividido em 2 partes, sendo a “Parte I” dedicada ao perfil do inquirido, a “Parte II” ao GRI da ESEC.

Numa segunda fase procedeu-se ao pré-teste do questionário junto de um conjunto restrito de inquiridos (6 inquiridos) com o objetivo de validar a clareza e a precisão das questões seleccionadas, mas também a sua pertinência para o presente estudo, efetuando-se os ajustes necessários e chegando-se à versão final dos questionários (Anexos E e F).

Finalmente, na terceira fase, avançou-se para a recolha de dados propriamente dita, com a aplicação da versão final dos questionários junto dos inquiridos incluídos

na amostra. Optou-se pela aplicação dos questionários via *online*, recorrendo-se aos formulários do *Google Docs*³⁴.

A recolha dos dados decorreu entre os dias 12 de março e 12 de maio de 2015. Todos os inquiridos respeitaram o anonimato dos inquiridos. Depois de concluída, passou-se ao tratamento e análise dos dados recolhidos. Começou-se por fazer uma análise individual dos questionários com o objetivo de identificar e excluir inquiridos com problemas, reservando-se o tratamento estatístico apenas para os inquiridos considerados válidos. Os resultados e conclusões a que chegamos serão apresentados no ponto 3.5 – discussão dos resultados e conclusões.

3.4 Apresentação dos dados Recolhidos

3.4.1 Pesquisa documental

- **Newsletters do GRI**

Alguns dos testemunhos recolhidos nas duas primeiras edições da *Newsletter* do GRI (ESEC, 2012) (ESEC, 2013) confirmam a importância que é dada à internacionalização da ESEC e ao trabalho do GRI neste contexto, principalmente no que se refere à mobilidade internacional: “*A conceção da internacionalização que procuramos desenvolver na ESEC é a de que os programas de mobilidade para os nossos estudantes, corpo docente e técnicos são uma das mais-valias, mais determinantes, para o crescimento, quer ao nível da formação, quer em termos de investigação e desenvolvimento. A internacionalização sempre foi uma das matrizes principais presentes na missão da ESEC através do trabalho desenvolvido pelo seu Gabinete de Relações Internacionais*”, afirma o Presidente da ESEC, Prof. Doutor Rui Mendes (ESEC, 2012, p. 3). A mesma ideia é corroborada pela Professora Doutora Cláudia Andrade quando refere que “*os programas de mobilidade são um pilar fundamental de consolidação da estratégia de internacionalização da ESEC*” (ESEC, 2013, p. 1).

³⁴ <https://docs.google.com/forms/d/1HmLqFxFxJY7h18Mb0ruBTR5sjlIPuwR2SgCgl3AKyIzEk/printform>
<https://docs.google.com/forms/d/1ANalCixxroHs4TVCSNFrszdEsqEMSoxciH40Vohhto/printform>

Quanto ao trabalho do GRI neste contexto, Rita Pinto, colaboradora do GRI, sublinha que *“atualmente o meu trabalho consiste, essencialmente, em organizar as mobilidades incoming e outgoing de docentes, estudantes e funcionários. A organização e gestão dos processos de mobilidade incluem um amplo conjunto de atividades como a manutenção dos acordos com outras instituições de ensino superior, elaboração de regulamentos, preparação da abertura de concursos, receção de candidaturas, seriação dos candidatos, preparação de informação de apoio aos beneficiários, instrução e formalização dos processos de mobilidade. O acompanhamento dos processos de mobilidade requer grande disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, quer presencialmente no GRI, quer por email, e apoio nos contactos com as instituições”* (ESEC, 2012, p. 4) (...) *o Gabinete de Relações Internacionais procura promover a internacionalização e incentivar toda a comunidade a realizar mobilidade”* (ESEC, 2013, p. 2).

De referir também os testemunhos que se referem aos *“bons resultados apresentados pela ESEC em todas as mobilidades - estudantes, docentes e trabalhadores não-docentes”* (ESEC, 2013, p. 2). Para a Vice-Presidente da ESEC estes são *“uma evidência da integração e interiorização da internacionalização na comunidade esequiana”* (ESEC, 2013, p. 2). A Professora Doutora Joana Fernandes acrescenta que esses resultados são motivo de orgulho para quem integra a ESEC: *“somos, atualmente, a escola do IPC que apresenta o maior número de mobilidades realizadas, sendo um motivo de orgulho para todos nós”* (ESEC, 2013, p. 1).

A Professora Doutora Cláudia Andrade, por sua vez, afirma que *“graças ao êxito dos programas de mobilidade internacional, em particular o Programa Erasmus, a ESEC tem a possibilidade de ampliar a cooperação internacional, proporcionando aos membros da sua comunidade oportunidades de reforçar as suas competências e vivências em contextos de formação diversificados”* (ESEC, 2013, p. 2).

▪ **Dados disponibilizados diretamente pelo GRI**

No que respeita aos programas de mobilidade *outgoing* e *incoming* durante os últimos 4 anos letivos, tem-se verificado, no cômputo geral, um aumento satisfatório, conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Tabela 4 - Dados das mobilidades da ESEC nos últimos 4 anos³⁵

Tipo de Mobilidade	Ano letivo			
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Mobilidade de estudos <i>outgoing</i>	42	37	33	39
Mobilidade de estágio <i>outgoing</i>	22	16	20	32
Missão de ensino <i>outgoing</i>	20	24	23	24
Formação <i>outgoing</i>	5	9	17	12
Missão de Ensino <i>incoming</i>	28	6	9	26
Mobilidade de estudos <i>incoming</i>	62	54	76	69
Mobilidade de estágio <i>incoming</i>	0	0	0	2

Fonte: Elaboração própria

Segundo dados estatísticos do GRI, os países de destino são vários: Bulgária, Espanha, França, Itália, Lituânia, Polónia, Reino Unido, Irlanda, Malta, Bélgica, com destaque para Espanha. Entre os países de origem dos estudantes *incoming* estão a Áustria, Eslovénia, Espanha, França, Grécia, Itália, Lituânia, Polónia, República Checa e Roménia, com destaque para a Espanha. De referir que se tem verificado um aumento dos *incoming* provenientes do Brasil.

Quanto às atividades levadas a cabo pelo GRI nos últimos 4 anos, para além do habitual trabalho (administrativo) de organização e gestão dos processos de mobilidade, que inclui, entre outras, a manutenção de acordos internacionais com outras IES, a elaboração de regulamentos, a preparação da abertura de concursos e

³⁵ Dados fornecidos pelo GRI em juho de 2015

todo o processo de formalização das candidaturas, foram estabelecidas no ano letivo 2013/2014 novas parcerias “*procurando equilibrar as oportunidades para todos os estudantes da ESEC*”, refere Rita Pinto (ESEC, 2013, p. 2).

Entre os eventos em que o GRI esteve envolvido nos últimos 4 anos, destacam-se alguns mais relevantes, realizados no âmbito da cooperação internacional, os quais estão resumidos na tabela seguinte:

Tabela 5 - Lista de atividades do GRI nos últimos 4 anos³⁶

ATIVIDADES/EVENTOS	DATAS
Realização da XXII Conferência Anual da “ <i>European Teacher Education Network</i> ” (ETEN) com o tema “ <i>Education: Key Competences for the Future</i> ” ³⁷	abril de 2012
Presença no VII Encontro de Primavera e XII SIEMAI - Simpósio Internacional Educação Música Artes Interculturais, em Vila Nova de Foz-Côa, sob o tema Arte e Cultura Populares. ³⁸	abril de 2012
Organização do “ <i>Erasmus Dinner Party</i> ” ³⁹	dezembro de 2013
Sessão de divulgação de estágios nas turmas do 3º ano	n.d
<i>Info Day</i> - dia aberto de esclarecimento de dúvidas e promoção do Erasmus	março de 2014
Reuniões de preparação e informação para a mobilidade	abril de 2014
Acolhimento dos alunos Erasmus <i>incoming</i>	outubro e março de 2014
Curso de Língua e Cultura Portuguesa	semestral
Jantar de Natal para Erasmus	dezembro 2014

Fonte: Elaboração própria

³⁶ Dados fornecidos pelo GRI em março de 2015

³⁷ Este evento contou com a participação de cerca de 130 participantes de 15 países (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, E.U.A, Finlândia, Japão, Noruega, Países Baixos, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça e Ilha Formosa) e permitiu à ESEC consolidar o seu papel nesta rede de Instituições. Durante os 3 dias de organizaram-se sessões de trabalho por Grupos Temáticos, em que um dos temas de destaque foi a “*Internationalisation*”. Para a divulgação desta conferência foi criado uma *webpage* dedicada exclusivamente ao evento e afixados alguns cartazes: <http://www.esec.pt/pagina/eten2012/index.php?id=1>

³⁸ Esta iniciativa académica internacional contou com a participação de 62 investigadores e docentes oriundos de Portugal, Espanha, Grécia, França e México e teve como objetivo principal promover a identidade intercultural da educação, da música, das artes e das humanidades. Durante essa semana investigadores e docentes apresentaram o resultado do seu trabalho em conferências, comunicações, seminários e oficinas de formação.

³⁹ Este evento contou com a participação dos estudantes Erasmus que se encontravam nesse ano letivo (2013/2014) na ESEC e da Professora do curso de Português para estrangeiros. Este convívio promoveu a interação dos estudantes estrangeiros entre si.

▪ **Documentos oficiais da ESEC**

Pela consulta do Plano de Atividades e Orçamento da ESEC 2014⁴⁰, podemos constatar que a internacionalização continua a constituir um dos objetivos da Política de Gestão da ESEC, e que a escola continua a apostar nas redes de parcerias no âmbito da mobilidade internacional de discentes, docentes e trabalhadores, sendo que a mobilidade internacional é considerada um ponto forte da estratégia organizacional da ESEC. A captação de novos públicos (incluindo estudantes estrangeiros), o aumento do nº de mobilidades de estudantes, docentes e trabalhadores não docentes em programas europeus e outros, o incentivo destes a participar em programas internacionais e o aumento e diversificação dos destinos do intercâmbio, bem como o aumento do leque das parcerias, são ações previstas para os próximos anos, a desenvolver em conjunto (Presidência e GRI).

Pela consulta dos Estatutos da ESEC (Decreto Lei nº 18158/2009), e de acordo com o nº 1, artigo 5º do Decreto Lei nº 59-A de 19 de novembro de 2008, no âmbito deste contexto, podemos constatar que *“a ESEC pode estabelecer acordos de associação ou de cooperação com outras instituições para o incentivo à mobilidade de estudantes e docentes e para a prossecução de parcerias e projetos comuns (...)”*, e que a *“ESEC pode integrar-se livremente em redes e estabelecer relações de parceria e de cooperação com estabelecimentos de ensino superior estrangeiros, organizações científicas estrangeiras ou internacionais, e outras instituições, nomeadamente no âmbito da União Europeia, de acordos bilaterais ou multilaterais firmados pelo Estado Português, e ainda no quadro dos países de língua portuguesa, para os fins previstos no número anterior”*.⁴¹

Da análise destes documentos depreendemos que há uma política formal de Internacionalização na ESEC, que tem vindo a ser incentivada, no sentido de continuar a se desenvolver ascendentemente.

⁴⁰ Disponível em: <http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=5775>. Última consulta em 9 de julho de 2015.

⁴¹ Nº 3, artigo 5º.

3.4.2 Observação direta ou participante

A primeira visita⁴² ao GRI permitiu ter uma visão panorâmica sobre o universo de estudo sobre o qual incide este projeto. Constatou-se que se trata de um gabinete de dimensões pequenas, com apenas dois colaboradores. Nessa visita foi também possível perceber, em conversa com os colaboradores, quais as tarefas desempenhadas pelos seus colaboradores e qual o funcionamento do quotidiano do gabinete. Mas foi numa segunda visita⁴³ ao GRI que obtivemos informação mais relevante para o estudo, como por exemplo o acesso a ferramentas de comunicação utilizadas pelo GRI (*Newsletters*, brochuras), como forma de divulgação do gabinete e das suas atividades, junto aos seus públicos-alvo. A terceira visita⁴⁴ ao GRI, aquando da entrevista ao Coordenador do gabinete foi igualmente “produtiva” na medida em que conseguimos recolher informação relevante mais pormenorizada sobre a organização do GRI, como este interage com o seu público-alvo e como este assume as suas funções de promotor da internacionalização da ESEC.

Por sua vez, com a participação num evento organizado pelo GRI, o “*Info day*”⁴⁵ (Anexo G), e através das conversas informais com os alunos que participaram nesse evento, conseguimos perceber quais as necessidades e as dúvidas dos alunos acerca dos programas de mobilidade. O objetivo principal deste evento foi, mais uma vez na linha de ação do GRI, promover a Internacionalização. Outros objetivos mais específicos foram:

- Proporcionar aos alunos da ESEC informação relevante sobre as atividades do GRI e sobre a oferta existente em termos de programas de mobilidade;
- Promover um diálogo mais próximo entre o GRI e o público-alvo;
- Despertar nos alunos a curiosidade pela mobilidade internacional;
- Divulgar a Newsletter do GRI;
- Dar a conhecer casos de mobilidade de alunos, docentes e não docentes que viveram “experiências inesquecíveis” no estrangeiro;

⁴² Em abril de 2014

⁴³ Em julho de 2014

⁴⁴ Em dezembro de 2014

⁴⁵ Em março de 2014. Trata-se de um “dia aberto” em que o GRI, dispendo de uma das salas da ESEC, dá a conhecer à comunidade académica da ESEC, as atividades que desenvolve e as ofertas que tem em termos de mobilidade.

- Dar a possibilidade aos interessados de fazer a sua pré-candidatura nos programas.

A divulgação deste evento foi feita através de cartazes afixados em vários locais estratégicos da ESEC, através do envio de *email* à comunidade académica da ESEC e de um *banner* no site da ESEC (Anexo H). Foram disponibilizadas brochuras, uma listagem de instituições internacionais que nos anos anteriores acolheram estagiários, bem como foi dada a possibilidade aos possíveis interessados de fazerem a sua pré-candidatura aos programas de mobilidade. A informação sobre este evento foi também disseminada, por parte de alguns professores, pelas suas turmas. Este evento foi ainda divulgado na imprensa regional, mais propriamente no Diário As Beiras (Anexo I).

3.4.3 Entrevistas

Para procedermos com o tratamento e análise dos dados das entrevistas começámos por reunir e analisar as respostas, categorizando-as e inserindo-as numa grelha de análise de conteúdo (Bardin, 1991), a qual anexamos a este trabalho (Anexo M).

3.4.4 Questionários

No questionário dirigido aos docentes e não docentes obtivemos 28 respostas válidas. Os indivíduos que compõem a amostra apresentam idades entre os 27 e os 54 anos, sendo a maioria do sexo feminino (71,4%). Relativamente às Habilitações académicas, quase metade dos respondentes (46,4%) possui um doutoramento; 39,3% um mestrado, 7,1% uma licenciatura e 1 (3,6%) um pós-doutoramento. A grande parte dos respondentes (82,1%) é colaborador Docente.

No Questionário dirigido aos alunos, obtivemos 58 respostas válidas. Ao traçar o perfil sociodemográfico dos indivíduos que compõem a amostra, constatamos que as idades dos inquiridos são heterogéneas (entre 18 e os 47 anos), que a maioria dos respondentes é residente no distrito de Coimbra (67,2%) e que são sobretudo do sexo feminino (75,9%). Relativamente ao ano curricular, 23 respondentes (39,7%) frequentam o 2º ano, 19 (32,8%) frequentam o 1º ano e os restantes, o 3º ano. A

maior parte dos respondentes frequenta uma Licenciatura (75,9%), com destaque para Comunicação Social (15,9%), Educação Básica (15,9%) e Turismo (15,9%). 24,1% frequenta um mestrado, com destaque para o mestrado em Marketing e Comunicação (78,6%).

Uma apresentação integral dos dados recolhidos em ambos os questionários, incluindo os *outputs*, está disponível para consulta no Anexo N (Output dos dados recolhidos no questionário aos docentes e não docentes) e Anexo O (Output dos dados recolhidos no questionário aos alunos).

3.5 Discussão dos Resultados e Conclusões

O objetivo inicial deste estudo foi investigar “COMO” é que um determinado gabinete (o GRI da ESEC) contribui para um fenómeno da atualidade (internacionalização da instituição que integra - ESEC) e “COMO” é que a comunicação ajuda o GRI da ESEC nessa tarefa.

Com as respostas a estas questões pretendemos chegar a um melhor entendimento sobre a operacionalização das atividades promotoras de internacionalização das IES, com especial incidência no contributo que os seus GRI assumem nesse contexto.

▪ Internacionalização

Como é referido no capítulo da revisão da literatura, no estudo levado a cabo por Knight (2005) (*IAU Survey Report 2005*), verificou-se que 96% das instituições englobadas nesse estudo acredita que a internacionalização traz benefícios para a educação superior.

No nosso estudo de caso, e apesar de a amostra ser reduzida, verificamos que uma grande parte dos docentes e não docentes da ESEC que responderam ao nosso questionário (75%) “concorda totalmente” que o desenvolvimento das estratégias de internacionalização beneficia a instituição a que pertencem.

Por sua vez, 70% das IES do estudo *IAU Survey Report 2005* (Knight, 2005) também acreditam que existem riscos substanciais associados à dimensão internacional do ensino superior.

No caso concreto da ESEC, o Presidente não vê qualquer desvantagem na Internacionalização. *“Pessoalmente não acho que existam desvantagens; eu não vejo qualquer desvantagem na Internacionalização”*, afirma este quando questionado em entrevista para este estudo.

Quanto às Estratégias de Internacionalização, um relatório elaborado por um grupo de trabalho do MADR/MEC, intitulado *“Uma estratégia para a internacionalização do ensino superior português”* (MADR/MEC, 2014) agrupa em duas, as principais dimensões que concorrem para a internacionalização dos sistemas de ensino superior: Mobilidade de estudantes, de investigadores, docentes e pessoal não docente; Organização de projetos internacionais, na área da formação, I&D e da transferência de tecnologia.

Na análise da interpretação dos resultados do nosso estudo pudemos constatar que as estratégias de internacionalização da ESEC também assentam essencialmente nessas duas dimensões, conforme inferimos das palavras de ambos os entrevistados: *“São várias as missões, mas a principal é promover as mobilidades internacionais dos estudantes incoming e outgoing (...), as mobilidades dos docentes (...) e ainda as missões staff que são para os funcionários não docentes (...)”*, afirma o Coordenador do GRI em entrevista para o nosso estudo. O Presidente da ESEC, por sua vez, sublinha a importância da *“cooperação e participação em júris doutoramentos, em projetos de investigação internacionais, que é “uma tendência de internacionalização mais centralizada na produção científica no que propriamente na mobilidade de estudantes”*.

A literatura chama a atenção para o equilíbrio que as instituições de ensino superior devem alcançar entre estas duas dimensões, o qual é importante para fomentar a respetiva internacionalização: *“quando exclusivamente centrada na mobilidade de estudantes, a internacionalização fica reduzida apenas a aspetos quantitativos, valoriza em excesso a competição entre as instituições e pode descurar a cooperação em ciência e tecnologia...”* (MADR/MEC, 2014, p. 24)

Na análise documental que fizemos sobre o nosso objeto de estudo conseguimos perceber que há uma preocupação por parte dos responsáveis para que haja esse tal “equilíbrio” das duas dimensões na estratégia de internacionalização da ESEC, conforme aferimos de um dos testemunhos do Presidente da ESEC à 1ª edição da Newsletter do GRI: *“A conceção da internacionalização que procuramos desenvolver na ESEC é a de que os programas de mobilidade para os nossos estudantes, corpo docente e técnicos são uma das mais-valias, mais determinantes, para o crescimento, quer ao nível da formação, quer em termos de investigação e desenvolvimento. Procuramos desenvolver e consolidar estes dois objetivos, o da formação e o da investigação e desenvolvimento, quer no espaço europeu quer fora da Europa”* (ESEC, 2012) e conforme consta nos Estatutos da ESEC, *“A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras”* (Decreto Lei nº 18158/2009)⁴⁶.

Contudo, os resultados da análise das entrevistas e dos questionários apontam para uma estratégia de internacionalização mais centrada na mobilidade internacional (e mais propriamente no programa Erasmus): *“Sim, neste momento o foco é no programa Erasmus.”*, afirma o Coordenador do GRI em entrevista para este estudo. *“O Erasmus é 99,9% da atividade do GRI”*, afirma o Presidente da ESEC em entrevista para este estudo.

A maioria dos docentes e não docentes que respondeu ao nosso questionário também tem a mesma perceção, sendo que 50% “concorda” e 39,3% “concorda totalmente” que “O programa Erasmus é o foco principal do GRI”.

Estes resultados corroboram o modelo das estratégias internacionais para a internacionalização de Knight (2009), que defende que o “core” das atividades dos Gabinetes de Relações Internacionais posiciona-se ao nível das estratégias de internacionalização assentes na mobilidade de alunos, docentes e não docentes.

Ainda no contexto da mobilidade internacional, e conforme referido anteriormente na revisão da literatura, uma das comunicações da Comissão Europeia acerca deste tema é dirigida às IES no sentido destas incentivarem os seus

⁴⁶ Alínea g), Artigo 3º

colaboradores a desenvolver a sua experiência internacional e recompensá-los adequadamente ao avaliar o seu desempenho. “A integração de incentivos e recompensas numa estratégia institucional é fundamental para garantir o sucesso da mobilidade do pessoal”. (Comissão Europeia, 2013, p. 5) .

No caso da ESEC, e conforme afirma o Presidente em entrevista ao nosso estudo, *“As contrapartidas (infelizmente) estão condicionadas exclusivamente às bolsas que são financiadas pela Agência Nacional para a Mobilidade, ou seja, nós não temos a possibilidade de enquadrar, financiar adicionalmente as mobilidades (...). Contudo acrescenta: “Nós tentamos manter um nível de motivação semelhante àquele que tínhamos anteriormente, que é (à partida isso está assegurado porque as verbas que nós temos para as bolsas são sempre inferiores ao número de candidatos que temos, ou seja, nós executamos sempre, quer nos alunos quer nos professores, mais bolsas do que aquelas que recebemos e isso é um indicador de que as pessoas estão motivadas e empenhadas em participar nesses processos de mobilidade e nós em termos de processos estratégicos, tentamos dentro do possível, encontrar o máximo de locais, o máximo de parcerias (muitas vezes indicados pelos próprios, que também é uma questão que tem de ser enaltecida), para que as pessoas se mantenham empenhadas e envolvidas neste processo de mobilidade”.*

Já o Coordenador do GRI considera que *“A bolsa é a última das motivações. São mesmo motivações pessoais, profissionais e académicas (...) e acrescenta que “há também outras motivações de natureza institucional que é, há muito pouco tempo, o índice de mobilidade de uma instituição é usado para efeitos de avaliação da qualidade dos cursos na A3ES⁴⁷, ou seja, quanto maior for o número de mobilidades de internacionalizações que nós tenhamos, no âmbito do curso isso conta, num determinado fator de impacto, para a avaliação do próprio curso, ou seja, é de todo o interesse que se promovam mobilidades também por essa razão. Nós queremos ter os nossos cursos avaliados com boas classificações e com bons resultados.*

Do ponto de vista dos docentes e não docentes, os resultados dos questionários confirmam que o “Apoio Financeiro” é um dos fatores mais

⁴⁷ Agência de Avaliação do Ensino Superior

importantes de incentivo à mobilidade internacional (89,3% considera este fator “Muito Importante” e 10,7% “Importante), seguido da “Internacionalização do Currículo (64,3% considera este fator “Muito Importante” e 28,6% “Importante”.

Em termos de incentivo dos docentes e não docentes da ESEC e apesar de não haver uma política formal de incentivos e recompensas na sua estratégia institucional, é possível concluir que este grupo de colaboradores da ESEC está, de uma forma geral, motivado para as questões da mobilidade internacional: 53,6% “concorda totalmente” e 17,9% “concorda” que se sente motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional; 53,6% “concorda totalmente” e 25% “concorda” que se sente motivado(a) para colaborar em projetos internacionais;

Dos 28 respondentes, 19 (67,9%) já fez mobilidade internacional pela ESEC. Dessas mobilidades, 94,7% foram no âmbito da “Mobilidade de docentes para missões de ensino” e 21,1% no âmbito da “Mobilidade de *staff* para fins de aprendizagem”.

Este fator (incentivo/motivação) torna-se, assim, bastante importante e merece, no nosso entender, toda a atenção por parte dos responsáveis da ESEC, até porque é preciso incentivar aqueles que ainda não fizeram mobilidade: dos respondentes (docentes e não docentes) que não fizeram mobilidade internacional, 33,33% afirma que gostaria de fazer, 22,2% afirma não estar interessado mas 44,4% ainda não sabe.

No caso dos alunos, este fator também se revela importante, uma vez que constatamos que em 58 respondentes (alunos), apenas 1 (1,7%) fez mobilidade internacional pela ESEC; 98,3% ainda não fez mobilidade, mas gostaria de fazer (73,7%). 22,8% não sabe e 3,5% não está interessado em fazer mobilidade.

Em termos de destino, predomina a Europa: 77,8% dos docentes e não docentes escolheria a Europa como destino; 64,9% dos alunos também.

De facto, a prioridade máxima das políticas de internacionalização dos Estados-Membros da UE e das IES individuais continua a ser a saída em mobilidade dos alunos, docentes e não docentes, o intercâmbio de alunos, docentes e não docentes e a capacidade para atrair alunos internacionais (de acordo com estudos

efetuados pela IAU⁴⁸), contudo, a literatura mostra-nos também que a internacionalização não deve beneficiar apenas uma minoria de alunos e colaboradores das IES que se desloca ao estrangeiro. Há que promover a chamada “internacionalização em casa”, para que a grande maioria dos alunos que não participa em ações de mobilidade internacional possa, mesmo assim, adquirir as competências internacionais necessárias a um mundo globalizado.

No caso da ESEC conseguimos apurar que o GRI tem este fator em conta, tanto pelas palavras do Coordenador do GRI: *“Outra das áreas que devemos apostar é o desenvolvimento de atividades destinadas aos alunos que estão cá (atividades culturais, de convívio) (...) Outra coisa que temos intenção de fazer (a ESEC), à semelhança de outras unidades orgânicas e de outras universidades, é desenvolver todos os anos uma semana internacional (...) queremos que esta semana seja mais abrangente e que seja mais uma forma de captar também mais público (...) Funciona também como “internacionalização em casa”; é uma forma de aqueles que não podem partir em mobilidade, para que estes alunos tenham um contacto com a internacionalização dentro de portas.”*, como pelas atividades/eventos que o GRI tem desenvolvido nos últimos 4 anos. Contudo, veremos mais à frente se estas iniciativas têm surtido o efeito desejado.

Algumas dessas atividades/eventos, como podemos ver na Tabela 5, surgem dos projetos e parcerias que o GRI mantém com instituições nacionais e internacionais. Sobre este tema, a literatura mostra que, para além das parcerias dentro da Europa, as IES europeias devem também criar parcerias fora da Europa. A ESEC tem feito um esforço nesse sentido, conforme afirma o Presidente da ESEC: *“(...) essa política (de internacionalização) tenta-se estender a outros países nomeadamente a outros países com os quais nós temos relações históricas e culturais, enfim, clássicas, como sejam os países Palops (Moçambique, Angola, Brasil, Cabo Verde) (...) Temos tido estagiários a fazer estágios nos mais variados locais do mundo, aliás, a própria política de estágios tem privilegiado, em si, uma coisa que no início era um pouco difícil de contornar. No caso dessas mobilidades, em parte não tem a ver com Erasmus, tem a ver com acordos/protocolos que são*

⁴⁸ Ver <http://www.iau-aiu.net/content/iau-global-surveys>

estabelecidos entre o politécnico e outras instituições e depois nós (ESEC) temos acordos específicos com cada uma dessas instituições, o que pode permitir que exista um maior dinamismo para nós conseguirmos fazer esse tipo de intervenção. De uma forma mais discreta, estamos a tentar fazer este tipo de acordos no Brasil (...)”. No entanto, apesar destes acordos “*neste momento, se um aluno quiser ir para fora do espaço europeu tem de ir às suas custas*”, pois “*para que possamos oferecer bolsas para fora da Europa, é necessário que o Programa (Erasmus) faça esse financiamento e neste momento ainda não faz*”, realça o Coordenador do GRI.

Feita a análise anterior, que nos permitirá responder à 1ª questão de partida “***Como é que o Gabinete de Relações Internacionais contribui para a internacionalização da ESEC?***”, importa agora analisar os resultados que nos permitirão responder à 2ª questão de partida: “***Em que medida as estratégias de comunicação atuam como eixo promotor do GRI da ESEC?***”

Segundo Torenbeek, os Gabinetes de Relações Internacionais devem promover uma boa comunicação, tanto a nível interno com a instituição como com os seus contactos externos: “*Good communication, both within institution and with contacts outside, is essential to any International Office*” (Torenbeek, 2005, p. 55). Vejamos de seguida o que acontece em termos de comunicação no caso do GRI da ESEC.

▪ **Comunicação interna**

No caso da comunicação do GRI com a Presidência “*há um canal aberto sistemático entre o GRI e a própria Presidência, no dia-a-dia para o que for necessário, sendo que no próprio plano de atividades estão consubstanciados objetivos do ponto de vista do próprio GRI e naturalmente o GRI reporta, num relatório anual (que é aprovado genericamente pelo Conselho Técnico-Científico) todas as suas atividades e portanto formaliza o registo do trabalho que fez durante o ano (...) as próprias políticas de Internacionalização e a própria estratégia, em parte (...) também é discutida com o próprio coordenador do GRI*”, refere o

Presidente da ESEC. Também em entrevista para o nosso estudo, o Coordenador do GRI reforça a ideia de que *“são sempre fases comunicantes, por reuniões, por exemplo trabalhamos com o IPC, com a Presidência e com os gabinetes que nos dão apoio. Nós temos autonomia mas nunca decidimos nada sem ouvir a Presidência, neste caso as Presidências, porque ouvimos a da unidade orgânica e a do IPC.”* Pela análise das entrevistas levadas a cabo no nosso estudo, conseguimos perceber que a Presidência da ESEC está bem informada acerca do trabalho desenvolvido pelo seu GRI, o que reforça os resultados obtidos no estudo levado a cabo por Torenbeek (2005), em que os presidentes / diretores das instituições estão normalmente bem informados acerca do trabalho desenvolvido pelos GRI, devido às reuniões regulares com o *staff* do GRI.

No caso da comunicação com os colaboradores docentes e não docentes, o GRI aposta essencialmente na organização de conferências / seminários, aulas-seminários e *workshops*, conforme constatamos nos dados fornecidos pelo próprio GRI.

No caso da comunicação com os alunos, o GRI aposta essencialmente em *“ações pontuais repetidas dirigidas a todos os cursos, no sentido de levar os alunos a fazer mobilidade”, “ações de sensibilização à mobilidade, mostram as vantagens das mobilidades dos alunos”, “formação linguística dos alunos”, “recepção aos alunos Erasmus e sessões de esclarecimento para os alunos outgoing”, “atividades para os alunos que estão cá (festa de natal)”, “momentos de convívio entre os portugueses e estrangeiros”, a “ welcome meeting, o “ Info day”,* enumera o Coordenador do GRI em entrevista para o nosso estudo. Estas iniciativas, segundo os resultados obtidos nos questionários, assumem grande importância no que respeita ao incentivo dos alunos para a mobilidade internacional.

A respetiva divulgação interna destas atividades/eventos é feita normalmente via *email*, cartazes afixados na escola, *site* do GRI, distribuição de brochuras e posteriormente divulgação na *Newsletter*.

Ainda como refere o Coordenador do GRI, *“para além das ações, o gabinete presta todo o tipo de informações, é um gabinete de “porta aberta” relativamente às dúvidas que os alunos, os professores e os funcionários tenham nas mobilidades. Prestamos muitos esclarecimento por email, sobre os regulamentos.”* (...) *“Toda a*

documentação, todos os acordos, os procedimentos, os calendários de abertura, os editais está tudo em formato digital no site do GRI e portanto todos os avisos sobre os prazos de candidatura, sobre as condições, as regras, as normas da agência que permitem as mobilidades está tudo online (para os outgoing).”

Com esta análise podemos concluir que o GRI comunica internamente utilizando diferentes meios e ferramentas, de natureza oral ou escrita, tal como defendem Caetano & Rasquilha (2007).

Importa agora saber se esta comunicação é eficaz e se é ajustada a cada grupo alvo a que se destina.

Perante a análise das respostas a que tivemos acesso nos questionários dirigidos aos alunos (Anexo F) constatamos que a maioria dos respondentes (84,5%) já ouviu falar do GRI (o que já é um bom indicativo a nível comunicacional) e concluímos que os “colegas”, os “*emails* enviados pelo GRI” e a “*página da internet do GRI*” são os meios mais eficazes, através dos quais a maioria dos respondentes obteve conhecimento do GRI, dos programas de mobilidade ou dos eventos organizados pelo GRI. De referir, no entanto, que mais de metade dos respondentes (61,2%) nunca teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI. Dos restantes 38,8% que tiveram conhecimento de algum evento organizado pelo GRI, apenas 21,1% participou em algum desses eventos, o que nos leva a concluir que este meio de comunicação não teve o impacto desejado neste público-alvo, sendo no nosso entender benéfica uma reavaliação na forma como os eventos são divulgados.

Estes resultados corroboram os resultados obtidos no estudo de Torenbeek (2005), em que ele infere que apesar das várias atividades realizadas pelos GRI, tais como “*international information days, international cooking days, books and newsletters, new homepages and mass e-mails*” (p. 60), estas poderão não surtir o efeito desejado, havendo necessidade de melhorar a integração dos estudantes nacionais e internacionais.

Por sua vez, no caso dos docentes e não docentes, os resultados do questionário apontam precisamente para o oposto, uma vez que quase todos os respondentes (92,9%) já tiveram conhecimento de algum evento organizado pelo

GRI, 65,4% chegou mesmo a participar em algum desses eventos e para 47,1% desses respondentes a participação nesse(s) evento(s) foi “Muito útil”, o que nos leva a concluir que no caso deste público-alvo, os eventos organizados pelo GRI têm um impacto bastante positivo e eficaz. Relativamente aos meios através dos quais este grupo obteve conhecimento do GRI, dos eventos organizados pelo GRI e dos programas de mobilidade, os mais mencionados são o “*email* enviado pelo GRI”, o “contacto direto com o GRI” e a “página da *internet* do GRI”, sendo que o “contacto direto com o GRI” é o que mais se destaca.

Quando questionados sobre o nível de satisfação com desempenho do GRI, a maior parte dos alunos respondentes assinalou a resposta “indiferente/desconheço” em todos os pontos (atendimento pessoal, apoio logístico durante o processo de mobilidade, divulgação dos programas de mobilidade, comunicação com os alunos, página da internet do GRI, Newsletter do GRI), como podemos verificar na análise a esta resposta (Anexo O). Com estes resultados percebemos que este grupo não tem muito contacto com o GRI e está pouco informado sobre o trabalho desenvolvido pelo GRI, o que aliás, e mais uma vez, corrobora com os resultados do estudo de Torenbeek (2005), em que os alunos desse estudo se demonstram insatisfeitos com o nível de informação acerca do tema internacionalização (75% afirma saber muito pouco acerca das possibilidades de mobilidade internacional).

No caso dos docentes e não docentes, e mais uma vez opostamente aos alunos, concluímos que, no geral, este grupo está “Muito satisfeito” com o desempenho do GRI, o que nos indica que docentes e não docentes mantêm contacto com o GRI e têm conhecimento do trabalho desenvolvido por este. Este facto é corroborado pelos resultados obtidos na questão “considero-me bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertence” (em que 42,9% “concorda totalmente” e 32,1% “concorda”) e na questão “considero-me bem informado(a) acerca dos projetos internacionais em que a instituição a que pertence está envolvida” (em que 25% concorda totalmente” e 32,1% “concorda”. Aqui, os nossos resultados não coincidem com os do estudo de Torenbeek (2005), em que na maioria dos casos analisados por ele, os professores não estão bem informados acerca das atividades no âmbito da internacionalização.

Porém, os docentes e não docentes do nosso estudo gostariam de ver alguns pontos melhorados no GRI: o “envolvimento dos docentes e não docentes nos eventos internacionais (conferências, workshops, *staff week*)”, seguido de uma “maior diversidade de protocolos de mobilidade” e a “comunicação com os docentes e não docentes” são os resultados mais expressivos (Anexo N).

Por sua vez, os alunos gostariam de ver melhorada a “divulgação de informação”, seguido da “comunicação com os alunos” e a “criação da página do *Facebook* do GRI”.

Quanto à imagem que os alunos, docentes e não docentes têm do GRI, podemos concluir que no geral ambos os grupos têm uma imagem positiva do GRI. Por sua vez, a percepção do Coordenador do GRI é que “*os alunos têm uma imagem muito boa, os funcionários docentes e não docentes têm uma imagem muito positiva do GRI (...)*”.

Em suma, concluímos que a ESEC, por intermédio do seu Gabinete de Relações Internacionais (GRI), tem tentado dinamizar as suas ações com o público interno, nomeadamente no âmbito da internacionalização, e tem tentado cultivar uma dimensão internacional e uma visão comum da internacionalização (Torenbeek, 2005).

▪ **Comunicação externa**

No que respeita à comunicação externa, e tal como a literatura sugere, constatamos que o GRI tem promovido e participado em alguns eventos internacionais (conferências, simpósios e semanas internacionais) (Tabela 5); tem promovido visitas aos seus parceiros e possíveis parceiros, conforme afirma o Coordenador do GRI, em entrevista para o nosso estudo: “*Deslocamo-nos às vezes a determinado local para promover a nossa imagem, vamos à Turquia, vamos a Espanha e fazemos reuniões institucionais para “vender a nossa imagem”*”; e tem apostado numa rede internacional de contactos, com o objetivo de manter as parcerias existentes e criar novas parcerias: “*Um dos grandes segredos (para manter as parcerias) é haver mobilidade; se mantivermos uma mobilidade com uma*

instituição, essa mobilidade tende a perpetuar-se, se não mandarmos ninguém nem recebermos ninguém de uma instituição, ela tende a desaparecer, quando caduca já não se renova, se nenhuma das partes tiver interesse. Um dos segredos de facto é a mobilidade”, afirma o Coordenador do GRI, em entrevista para o nosso estudo.

Em geral, e como refere o Coordenador do GRI, *“a divulgação das nossas atividades é feita de várias maneiras: um dos instrumentos principais é a divulgação na página por banners. Depois fazemos um marketing direto fortíssimo. O Gabinete de Relações Públicas possui umas bases de dados muito boas (dezenas de milhares de endereços, organizados de acordo com campos de interesse), emails para todos os nossos ex-alunos, usamos também os jornais, sobretudo os locais e especificamente As Beiras (têm um acordo com o IPC e fazem uma cobertura muito boa de todas as unidades orgânicas do IPC)”*. Em anexo podemos ver algumas das notícias publicadas na imprensa (Anexos P).

Tanto ao nível da Comunicação interna como ao nível da Comunicação externa, a Presidência da ESEC e o GRI têm objetivos concretos que querem ver alcançados durante os próximos 4 anos. Muitos destes objetivos são desafios em termos de internacionalização, como é o caso dos cursos internacionais lecionados em inglês, apontados pelo Coordenador do GRI como *“uma área chave, bastante difícil de concretizar”* e pelo Presidente da ESEC como *“o grande desafio que temos nos próximos tempos...”*. Para Rui Mendes, isto implica criar cursos de formação para os docentes, e ao mesmo tempo incentivá-los a frequentar esses cursos. Este é um fator de facto importante até porque, como conseguimos apurar no questionário, 28,6% dos respondentes “discorda” que se sente capaz de lecionar em língua inglesa. 21,4% dos respondentes “concorda totalmente” que se sentem capazes de lecionar em língua inglesa.

Outra área a melhorar apontada, tanto pelo Presidente da ESEC como pelo Coordenador do GRI é o site *“que está em cima da mesa para ser melhorado porque o nosso site não é “user friendly” (não é amigável), não só do português como também do estrangeiro, ou seja, ele vai ser reformulado. Por exemplo há um site para ser consultado em computador e não em telemóvel (hoje em dia a maioria das pessoas consultam as coisas por telemóvel e não por computador), 1º aspeto, que é logo uma*

questão significativa. Há questões do próprio acesso e da organização que está lá, quer em português, que em inglês, que não é facilitador e portanto, esse diria que é um dos aspetos que nos penaliza face àquilo que fazemos. Há aqui um ligeiro atraso mas está agendado, mas nós gostaríamos no próximo semestre de ter isso modificado, para além de outras questões, como por exemplo a sinalética.”, afirma o Doutor Rui Mendes. *“Renovação do interface principalmente para os alunos estrangeiros”*, afirma o Doutor Pedro Balau. Para este, *“o aumento da lista de acordos internacionais (...), o desenvolvimento de atividades destinadas aos alunos que estão cá (...) e a aposta nas semanas internacionais”* são *“objetivos a curto prazo”*.

A captação de alunos *“freemovers”*, o estabelecimento de possibilidades de mobilidades com outros países do espaço não europeu e a promoção dos cursos da ESEC são outros objetivos que ambos os responsáveis apontam como sendo prioritários nos próximos 4 anos.

A opção pelo recurso aos diversos métodos de investigação permitiu recolher informação relevante para a análise do tema questão, o que nos permitiu chegar às conclusões que fomos enumerando durante a discussão dos resultados.

Os resultados deste estudo permitiram-nos ainda responder às questões de partida:

“Como é que o Gabinete de Relações Internacionais contribui para a internacionalização da ESEC?”

O GRI contribui para a internacionalização da ESEC essencialmente pela gestão da mobilidade internacional, muito focalizada na gestão do programa Erasmus (tal como a maioria dos GRI).

“Em que medida as estratégias de comunicação atuam como eixo promotor do GRI da ESEC?”

A comunicação pode influenciar positiva ou negativamente a mensagem que o GRI pretende passar aos seus públicos-alvo. Dependendo da forma como é orientada a comunicação, essa mensagem pode ou não surtir o efeito desejado sobre os seus públicos. Quanto mais direcionada e adequada (aos seus públicos-alvo) for a comunicação, mais eficaz é o desempenho do GRI como *“agente promotor”* da

internacionalização da ESEC. E quanto maior for a eficácia das estratégias de comunicação por parte do GRI, maior é o impacto destas na promoção da internacionalização da ESEC.

3.6 Contribuições do Estudo

Deste trabalho surgem algumas contribuições para a literatura da área, uma vez que propriamente sobre o contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para a internacionalização das IES ainda não existem muitos estudos teóricos e académicos que versam diretamente este tema.

Este estudo ajuda a compreender melhor, por um lado, o tema da Internacionalização aplicado ao ensino superior, e por outro, a temática da comunicação organizacional aplicada à esfera educacional, pois as IES só recentemente passaram a ser vistas como “empresas no mercado”. A articulação entre os dois temas, e principalmente a sua aplicabilidade aos Gabinetes de Relações Internacionais não é um tema explorado na literatura, pelo que consideramos que este projeto é relevante e contribui, a nível teórico, para a literatura.

A nível prático, e dando a conhecer os resultados do estudo obtidos nas entrevistas e nos questionários, acreditamos que o nosso estudo poderá contribuir para melhorar o processo de comunicação por parte do GRI da ESEC, tornando-o ainda mais eficaz junto dos seus públicos internos e externos. Tal como Torenbeek (2005) sugere, a aplicação de um questionário à direção, aos colaboradores e aos alunos contribuirá para uma gestão eficaz da própria comunicação dos GRI.

3.7 Sugestões para implementação de novas ferramentas no GRI da ESEC

- ***Newsletter* (3ª Edição)**

O GRI conta atualmente com 2 edições da *Newsletter* (2011/2012 e 2012/2013). Esta aposta do GRI, cuja publicação é anual, possibilita um canal direto de comunicação com o seu público interno, dando-lhe a conhecer, por um lado, as

atividades desenvolvidas pelo GRI e por outro, as experiências, contadas na 1ª pessoa, de quem participou em programas de mobilidade internacional.

Sugerimos a elaboração da 3ª edição da *Newsletter* do GRI. Para além de dar continuidade a este boletim informativo, sugerimos melhoras em termos de conteúdo e *design*, aproximando-o cada vez mais ao formato das *Newsletters* convencionais.

O grande objetivo desta ferramenta de comunicação é dar a conhecer as atividades e projetos desenvolvidos pelo GRI, nas suas diversas vertentes, bem como incentivar alunos, docentes e não docentes a seguirem o mesmo exemplo daqueles que se “aventurarem” e viveram “uma experiência única e enriquecedora”, proporcionada pelos programas de intercâmbio internacional.

▪ **Vídeo promocional**

De acordo com as novas diretrizes que caracterizam a comunicação para o exterior do IPC e da ESEC, pensamos que seria importante apostar no desenvolvimento de um instrumento – um vídeo promocional – que serviria o propósito da comunicação institucional do GRI. Este, no nosso entender, poderia reforçar o eixo “comunicação” no que respeita à promoção da Internacionalização, indo ao encontro dos objetivos comunicativos traçados pelo gabinete. Consideramos que esta é uma ferramenta muito útil, uma vez que poderá ser utilizada em diversas situações, sejam em ações de promoção do GRI junto da comunidade académica, ou como conteúdo visual para o *site*, redes sociais ou outros meios de comunicação social. Sendo a ESECTV “uma produtora de conteúdos audiovisuais, de âmbito formativo, inserida na Escola Superior de Educação de Coimbra - área das Ciências da Comunicação”, julgamos que esta dispõe de meios próprios para assegurar a produção deste vídeo. Assim, sugere-se que a conceção e execução do vídeo promocional do GRI resultem de um trabalho articulado entre o GRI e a ESECTV. Para tal sugerimos que a elaboração do vídeo seja desenvolvida nas seguintes fases:

- reunião exploratória entre GRI e ESECTV;
- recolha de informação;
- proposta de guião e tempo de duração do vídeo;
- validação de guião de produção;

- recolha de imagem;
- edição;
- conclusão.

▪ Criação de um “International Student Guide”

Na medida em que existe por parte da ESEC uma grande preocupação com os públicos estrangeiros nomeadamente com os alunos *incoming*, cremos que seria interessante a elaboração de um “*International Student Guide*” com vista a proporcionar a melhor integração possível, no mais curto espaço de tempo, e com o mínimo de esforço, à semelhança do que acontece em várias universidades/instituições portuguesas e estrangeiras. Por exemplo a Universidade de Wroclaw na Polónia, ou ainda a Universidade de Vitória na Austrália dispõem de Guias que compactuam toda a informação útil para os estrangeiros que chegam a essas universidades.

Assim, sugerimos a elaboração de um documento em formato *pdf*, ao qual os alunos *Incoming* poderiam facilmente ter acesso no *site*, ficando a conhecer melhor o local para onde vêm (Portugal, Coimbra e ESEC), antes mesmo de deixarem os seus países. Uma vez que o público-alvo é o público externo, nomeadamente estrangeiros (*incoming*), pensamos que este “guia do estudante estrangeiro” deveria ser redigido em inglês, recorrendo a uma linguagem clara, simples, acessível e atrativa, assim como conter imagens apelativas.

Pela análise que fizemos ao site do GRI da ESEC (<http://www.esec.pt/pagina.php?id=507#pag>) verificámos que existe apenas informação dirigida aos *Outgoing*, pelo que consideramos pertinente a existência de documento oficial que compile toda a informação necessária para o dia-a-dia dos estudantes *incoming*, tornando acessível informação relevante.

▪ Criação da página do *Facebook* do GRI do ESEC

Tendo em conta a importância que as redes sociais assumem na sociedade atual, sugerimos a criação da própria página do *facebook* do GRI, o que seria mais um meio onde GRI poderia promover o seu trabalho, chegando mais

rapidamente e eficazmente junto dos seus públicos-alvo. Contudo, há que analisar previamente a exequibilidade desta ação por parte do GRI, uma vez que a gestão da página requer uma dinâmica constante, quer a nível de inserção de conteúdos, quer a nível de poder de resposta aos eventuais comentários e questões colocadas. É importante ter em conta se há disponibilidade por parte dos colaboradores do GRI de acompanharem e dinamizarem a página do *facebook*. Para além das inúmeras vantagens que esta rede social traz em termos de comunicação (divulgar as atividades organizadas pelo GRI, publicar notícias e novidades, fazer convites, esclarecer dúvidas em tempo real, aos alunos e professores, estimular ao envolvimento direto nas ações levadas a cabo pelo GRI, criar um grupo, publicar testemunhos de mobilidades, etc), há que considerar também as suas desvantagens (comentários ofensivos, críticas destrutivas, publicação de fotografias sem autorização dos envolvidos, etc).

3.8 Limitações do Estudo

A primeira limitação prende-se com a impossibilidade de estudar de forma comparativa o GRI com outros gabinetes de relações internacionais de IES portuguesas, tendo o estudo sido limitado a avaliar o contributo do GRI para a Internacionalização da ESEC.

A segunda limitação prende-se com o facto de termos obtido um número reduzido de respostas, tanto nos questionários dirigidos aos alunos, como nos dirigidos aos docentes e não docentes.

3.9 Recomendações para investigação futuras

Em investigações futuras seria interessante, em primeiro lugar, dar continuidade ao estudo do contributo dos Gabinetes de Relações Internacionais para o sucesso da internacionalização das IES. De seguida, ampliar o estudo às restantes unidades orgânicas do IPC, e numa fase posterior, a outras instituições de ensino superior politécnico a nível nacional, por forma a comparar resultados. Deste modo, seria possível fazer uma comparação entre os diversos alunos de cada unidade

orgânica do IPC e entre os diversos politécnicos, proporcionando uma melhor compreensão das IES, para que possam ser implementadas novas estratégias no sentido de colmatar potenciais lacunas.

No nosso entender, seria também interessante a consulta pormenorizada a *sites* de outros Gabinetes de Relações Internacionais (de instituições nacionais e internacionais), de modo a recolher informações que permitiram comparar como cada um desses gabinetes comunica com o seu público-alvo.

BIBLIOGRAFIA

- Almond, G. (1987). *Harold Dwight Lasswell 1902-1978*. Washington D. C.: National Academy of Sciences.
- Altbach, P. G. (2013). Mobility, brain drain, and brain exchange? *The International imperative in Higher Education*, 27, 41-57.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of Higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4), 290-305. Disponível em: http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/module6_3/01_altbach07.pdf.
- Andrade, C., & Costa, L. (2014). Internacionalização das instituições de ensino superior: Premissas e impactos nos estudantes em mobilidade. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, (5), 43-58. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4733256>.
- Ball, S. J. (1988). Participant observation. (T. & Husen, Ed.) *The International Encyclopedia of Education*, pp. 3782-3786.
- Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo* (Edições 70 ed.). Lisboa.
- Bland, M. & Jackson, P. (1992). *Effective Employee Communications*. London: Kogan Page Ltd.
- Boa-Ventura, A. C. (2012). *O Impacto da Comissão Europeia nas Dinâmicas de Mudança no Ensino Superior da UE*. Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais na área de especialização em Estudos Europeus, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Branco, M. P. (2013). *A comunicação organizacional como estratégia de gestão*. Dissertação de Mestrado em em Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, Portugal.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e planeamento de comunicação*. Lisboa: Quimera Editores.

- Castro, A., & Neto, A. (2012). O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. *Revista Lusófona de Educação*, 21 (21), pp. 69-96. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/3082>.
- Castro, J. (2007). *Comunicação de Marketing* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Catroga, M. (2010). *A Internacionalização no Ensino Superior Politécnico Português*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- CCISP. (2010). *Documentos do CCISP Sobre o Ensino Superior Português*. Disponível em: http://www.ccisp.pt/doc/pt/Estudos/ESP_VF.pdf.
- Coelen, R. J. (2008). Institutional policies and strategies. . In A. E. Handbook, *Internationalisation of European Higher Education* (Vols. Vols. B 1.1-2). Berlim: RAABE.
- Comissão Europeia. (2000). *Inquérito sobre a situação socioeconómica dos estudantes Erasmus*. Relatório da Comissão. Disponível em: <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000011764/>.
- Comissão Europeia. (2013). *O Ensino Superior Europeu no Mundo*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Disponível em: http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/658FB04A-909D-4D52-A83D-21A2AC4F2D38/8094/Ensino_Superior_Europeu_Mundo.pdf, Bruxelas.
- Costa, S. (2003, Junho 13). Professores universitários estão pouco informados sobre a Declaração de Bolonha, *Jornal Público*. 13 de junho de 2003.
- De Wit, H. (1998). Rationales for Internationalisation of Higher Education. *Millenium 3*, 11, 11-19. The Netherlands.
- De Wit, H. (2010). *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*. Netherlands: NVAO.

- Decreto Lei nº 18158/2009. (n.d.). Estatutos da Escola Superior de Educação de Coimbra. *Diário da República, 2.ª série - N.º 150, 5 de agosto de 2009*. Disponível em: <http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=1848>.
- Decreto Lei nº 59-A/2008. (n.d.). Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra. *Diário da República, 2.ª série — N.º 225 de 19 de novembro de 2008*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Disponível em: <http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=1131>.
- Egron-Polak, E., Hudson, R. (2010). IAU 3rd Global Survey . *Internationalization of Higher Education: Global Trends, Regional Perspectives*. IAU.
- Egron-Polak, E., Hudson, R. (2014). IAU 4th Global Survey . *Internationalization of Higher Education – Growing expectations, fundamental values, 4ª*. IAU.
- ESEC. (2004, Março 29). Regulamento do Gabinete de Relações Internacionais (GRI) da ESEC. Disponível em:<http://www.esec.pt/documentos/gri.pdf> .
- ESEC. (2012, Julho). Gabinete de Relações Internacionais. *Newsletter 1/12*, pp. Disponível em: http://www.esec.pt/documentos/2012-web_1.pdf.
- ESEC. (2013). *Gabinete de Relações Internacionais. Factos e Números 2011/2012*. Disponível em: http://www.esec.pt/documentos/GRI_Factos_e_numeros.pdf.
- ESEC. (2013, Setembro). GRI-Gabinete de Relações Internacionais. *Newsletter*. Disponível em: <http://www.esec.pt/documentos/setembro13.pdf>.
- EUA. (2013). *Internationalisation in European higher education: European policies, institutional strategies and EUA Support*. Brussels, Belgium: European University Association. Disponível em: http://www.eua.be/Libraries/higher-education/EUA_International_Survey.pdf?sfvrsn=0.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

- Gabriel, G. C. (2012). *Comunicação organizacional síncrona e assíncrona, planeamento e avaliação da comunicação: os serviços de biblioteca, informação documental e museologia da Universidade de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Informação, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal.
- Gonçalves, S. (2009). Internacionalização em casa: a experiência da ESEC. *Exedra: Revista Científica*, (1), pp. 139-166. Disponível em: <http://www.exedrajournal.com/docs/01/1-8.pdf>.
- Gracioso, F. (1995). *Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa*. São Paulo: Atlas.
- Hénard, F., Diamond, L., Roseveare, D. (2012). *Approaches to Internationalization and their Implications for Strategic Management and Institutional Practice*. OECD – IMHE. Disponível em: <http://www.oecd.org/edu/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf>.
- IAU. (2006). *Annual Report 2006*. Paris, France: IAU Secretariat and the International Universities Bureau. Disponível em: http://www.iau-aiu.net/content/pdf/anual_report2006.pdf.
- Keller, K. (2012). *Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial*. (3ª ed.). São Paulo: Olho d'Água.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v.8 (1), pp. 5-32. doi: 10.1177/1028315303260832.
- Knight, J. (2005). IAU 2nd Global Survey. *Internationalization of Higher Education - New Directions, New Challenges*. International Association of Universities [IAU]. Disponível em: http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Key_results_2005_1.pdf.

- Knight, J. (2007). Internationalization Brings Important Benefits as well as Risks. *International Higher Education*, (46), pp. 8-10.
- Knight, J. (2009). Internationalization: Unintended Consequences? *International Higher Education*, 54, 8-10.
- Knight, J. e De Wit, H. (eds.). (1997). Internationalization of higher education in Asia Pacific Countries. 1997. *Amsterdam: European Association for International Education*.
- Knight, J., & De Wit, H. (1995). Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspectives. *Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, 5-32.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus .
- Kunsch, M. M. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão.
- Leão, M. T. (2006). *Ensino Superior Politécnico em Portugal – Um Paradigma de Formação Alternativo*. Tese de Doutoramento, Departamento de Ciências da Educação, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (14ª ed.). Lisboa: D. Quixote.
- MADR/MEC. (2014, Maio). *Uma estratégia para a internacionalização do ensino superior português - fundamentação e recomendações*. Relatório do grupo de trabalho MADR/MEC. Disponível em: <https://www.poph.qren.pt/upload/docs/2014/RelatorioInternacionalizacaoEnsinoSuperior.pdf>.

- Mendes, L. M. (2011). *Internacionalização e comunicação : um modelo para as instituições de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, variante em Comunicação e Liderança, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- OCDE. (2004). *Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges*. Disponível em: http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/module6_3/12_oecd04.pdf, Paris.
- Oliveira, A. R. (2007). Internacionalização da Educação: indicadores para a educação superior. In S. L. Vieira, *Cadernos ANPAE* (Vol. 4). São Paulo, Brasil.
- Oliveira, D. (2011). *Comunicação de Marketing nos Serviços de Documentação e Informação da FEUP*. Dissertação de Mestrado em em Ciência da Informação, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.
- Oliveira, D. I. M. D. (2013). *Identidade e comunicação organizacional-contributos para a construção de uma imagem: o caso da escola superior de educação de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Marketing, Escola Superior de Educação de Viseu do Instituto Politécnico de Viseu, Portugal.
- Palma, C. (2010). *A Gestão Estratégica da Internacionalização no Ensino Superior - Contributos do Gabinete de Relações Internacionais*. Dissertação de Mestrado. Dissertação de Mestrado em em Gestão – Especialização em Marketing, Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, Portugal.
- Patrão, J. (2009). *A internacionalização da UMinho - O site em inglês como ferramenta estratégica na construção de uma imagem organizacional*. Universidade do Minho.
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education : towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 248-270.

- Raigada, J. P. (1997). *Teoría de la comunicacion y gestión de las organizaciones*. Espanha: Síntesis.
- Reilly, J. (2008). Student Mobility in European Higher Education. In EUA/ACA, *Internationalization of Higher European Education* (Vol. Vol. D 1.1). Berlim: RAABE.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. In *I Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian*. Lisboa. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf.
- Ruão, T. (2005). O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. In *Fidalgo, A. [et al.], ed. lit. – “Repensar os media : novos contextos da comunicação e da informação : actas do Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM), 4*. Aveiro. 20-21 Outubro. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5358/1/RuaoT_identidadimagemuniv_05.pdf.
- Ruão, T. (2007). *Marcas e Identidades – Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Teorias da Comunicação e da Informação, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho , Braga, Portugal.
- Rudzki, R. (1995). The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, 29, pp. 421-441. doi:10.1007/BF01383961.

- Sobreira, R. M. (2010). *Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação: Comunicação Institucional, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Sousa, S. (2010). *Comunicação organizacional e identidade colectiva num agrupamento de escolas*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro, Portugal.
- Taylor, J. (2010). The Management of Internationalisation in Higher Education. Some UK Examples of Strategy and Practice. *Internationalisation of European Higher Education*, 9.
- Teichler, U. (2004). The changing debate on internationalisation of higher education. *Higher Education*, 48, pp. 5-26.
- Teichler, U. (2009). Internationalisation of higher education: European experiences. *Asia Pacific Education Review*, 10, pp. 93-106.
- Torenbeek, J. . (2005). *Managing an international office*. The Netherlands, Amsterdam: EAIE, European Association for International Education.
- União Europeia. (2003). *É a nossa Europa: Viver, aprender e trabalhar em qualquer país da UE*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Disponível em: http://euroguidance.gov.pt/data/euroguidance/europa_viver_estudar.pdf.
- Van der Wende, M. (1997). Missing Links_ the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general. In T. V. Kalvemark, *National Policies for the Internationalization of Higher Education in Europe* (pp. 10-41). Stockholm.

- Van der Wende, M. (2007). Internationalization of higher education in the OECD countries: challenges and opportunities for the coming decade. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4), pp. 274-289.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Veiga, R. (2012). *Internacionalização das instituições de ensino superior em Portugal: proposta de metodologia para a construção de indicador do grau de internacionalização*. Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4^a ed., Vol. 5). Sage Publications.

ANEXOS

Anexo A

Instituições de Ensino Superior Politécnico

1	Instituto Politécnico da Guarda
2	Instituto Politécnico de Beja
3	Instituto Politécnico de Bragança
4	Instituto Politécnico de Castelo
5	Instituto Politécnico de Coimbra
6	Instituto Politécnico de Leiria
7	Instituto Politécnico de Lisboa
8	Instituto Politécnico de Portalegre
9	Instituto Politécnico de Santarém
10	Instituto Politécnico de Setúbal
11	Instituto Politécnico de Tomar
12	Instituto Politécnico de Viana do Castelo
13	Instituto Politécnico de Viseu
14	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
15	Instituto Politécnico do Porto
16	Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
17	Escola Superior de Enfermagem do Porto
18	Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
19	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
20	Escola Superior Náutica D. Infante Henriques

Fonte: DGES (2015)

Anexo B

Cursos ministrados pela ESEC

LICENCIATURAS	PÓS-GRADUAÇÃO	MESTRADOS
Arte e Design	Ilustração Aplicada em Design	<i>Human Computer Interaction</i>
	<i>Design</i> na Reabilitação Urbana	
Animação Socioeducativa	Educação e Lazer	Educação e Lazer
Educação Básica	Jogo e Motricidade na Infância	Jogo e Motricidade na Infância
Teatro e Educação	Educação Especial - Domínio: Cognitivo e Motor	Educação Especial
	Educação Especial - Domínio da Visão	
	Sucesso e Literacia	Formação de Professores
	Envolvimento Familiar e Educação de Adultos	
	Educação de Adultos e Desenvolvimento Local	Educação de Adultos e Desenvolvimento Local
	Mediação de Conflitos em Contexto Escolar	Educação para a Saúde
	Bibliotecas e Animação da Leitura	Educação Matemática
Língua Gestual Portuguesa	Interpretação de Língua Gestual Portuguesa	
	Português para Usos Profissionais	
Comunicação e Design Multimédia		Marketing e Comunicação
Comunicação Organizacional		Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social
Comunicação Social		Comunicação Social - Novos Media
Desporto e Lazer		
Gerontologia Social	Gerontologia Social	
Turismo	Gestão Turística e Hoteleira	Turismo de Interior - Educação para a Sustentabilidade
	Gestão Integrada de Destinos Turísticos	
Música	Educação Musical Inclusiva	
	Expressão/Educação Musical para Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico	Ensino de Educação Musical no Ensino Básico

Fonte: elaboração própria

Anexo D

Documentos oficiais analisados

Plano de atividades e orçamento da ESEC 2014 http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=5775
Diário da República, 2.ª série - N.º 225, 19 de novembro de 2008 - Estatutos do Instituto Politécnico de Coimbra http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=1131
Diário da República, 2.ª série - N.º 150, 5 de agosto de 2009 - Estatutos da Escola Superior de Educação de Coimbra http://webmanager.ipc.pt/mgallery/default.asp?obj=1848
Diário da República, 1.ª série - N.º 48, 10 de março de 2014 - Estatuto do novo estudante estrangeiro https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2014/03/04800/0181801821.pdf
Manual do Sistema de Gestão ESEC - Im-05-01_C0, 2009 https://www.esec.pt/documentos/EstruturaOrganizacionalv2009v2.pdf
Regulamento de Mobilidade Estudantes Erasmus Estudos e Estágios do IPC RG 10-01_1 http://internationalrelations.ipc.pt/docs/erasmus/RG%2010-01_1%20Regulamento%20de%20Mobilidade%20Estudantes%20Erasmus%20Estudos%20e%20Estagios.pdf
Regulamento de Mobilidade de Staff do IPC - RG 10-03 http://internationalrelations.ipc.pt/docs/erasmus/RG%2010-03%20Regulamento%20de%20Mobilidade%20de%20Staff%20v%20%20b.pdf
Regulamento da Mobilidade de Estudantes para Estudos (SMS), GRI ESEC Jan. 2013 http://www.esec.pt/pagina.php?id=521
Regulamento da Mobilidade de Pessoal para Formação (STT) Erasmus +, GRI ESEC, Out. 2014 http://www.esec.pt/pagina.php?id=521
Regulamento da Mobilidade de Docentes para Missões de Ensino (STA) Erasmus +, GRI ESEC, Out. 2014
Lista de Redes Internacionais, GRI ESEC, Jul. 2014 https://www.esec.pt/pagina.php?id=506
Lista de Acordos de Cooperação Internacional, Jul. 2014 https://www.esec.pt/pagina.php?id=506
Lista de Acordos para mobilidade de alunos Erasmus +, Jul.. 2014 https://www.esec.pt/pagina.php?id=506
Guia para o Estudante Erasmus – mobilidade de estágio, Nov. 2014 https://www.esec.pt/pagina.php?id=581
GRI Newsletter Setembro 2013 http://www.esec.pt/documentos/setembro13.pdf
GRI Newsletter Julho 2012 http://www.esec.pt/documentos/2012-web_1.pdf
Gabinete de Relações Internacionais, Factos e Números 2011/2012 http://www.esec.pt/documentos/GRI_Factos_e_numeros.pdf

Edital de Abertura de Concurso – Candidatura para a Mobilidade de Estudantes para Estágio 2014/2015 https://www.esec.pt/pagina.php?id=581
Edital de Abertura de Concurso – Candidatura para a Mobilidade Docentes para Missão de Ensino 2014/2015 https://www.esec.pt/pagina.php?id=521
Erasmus + Programme Guide – European Commission, Jan. 2014 http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/documents/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf

Fonte: Elaboração própria

Anexo E

Questionário dirigido aos docentes e não docentes

Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do projeto final do mestrado em Marketing e Comunicação e tem por objetivo recolher informação estatística sobre o conhecimento e opinião dos colaboradores Docentes e Não Docentes da ESEC acerca da atividade desenvolvida pelo Gabinete de Relações Internacionais (GRI) e o contributo deste para a promoção da internacionalização da ESEC.

As respostas obtidas são anónimas e confidenciais. A sua participação é importante para o sucesso deste trabalho.

O questionário demora, em média, 3 minutos a ser respondido.

Agradecemos a sua colaboração.

*obrigatório

Parte I. Perfil do inquirido

Ajude-nos a conhecer o seu perfil

1. Idade*

R: _____

2. Género*:

Masculino

Feminino

3. Habilitações Académicas*

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Pós-Doutoramento

Outro

4. Colaborador*

- Docente
- Não Docente

Parte II. Mobilidade Internacional

Por favor responda de acordo com a sua experiência

5. Enquanto colaborador, já alguma vez fez mobilidade internacional pela ESEC? *

Assinale apenas uma opção

- Sim
- Não (*passa para a pergunta 8*)

6. Que tipo de mobilidade fez?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Mobilidade de docentes para missões de ensino (para docentes)
- Mobilidade de staff para fins de aprendizagem (para todos os colaboradores, docentes e não docentes)
- Outra: _____

7. Como obteve informação sobre os programas de mobilidade da ESEC?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Colegas que já estiveram em mobilidade
- Contacto direto com o GRI
- Panfletos / Brochuras
- Eventos organizados pelo GRI
- Página da Internet do GRI
- Email enviado pelo GRI
- Outro

(*passa para a pergunta 10*)

8. Se tivesse essa oportunidade, gostaria de fazer mobilidade internacional?*

Assinale apenas uma opção

- Sim
- Não
- Não sei

9. Onde preferiria fazer mobilidade?*

Assinale apenas uma opção

- Na Europa
- Fora da Europa
- Não sei

10. Considere os seguintes fatores e indique o grau de importância que atribui a cada um deles no que respeita à captação/incentivo de docentes e não docentes para a mobilidade internacional*

Assinale apenas uma opção por linha

	Não é importante	Pouco importante	Indiferente/Desconheço	Importante	Muito importante
Conferências, seminários, workshops sobre mobilidade					
Newsletter do GRI (com testemunhos de pessoas que estiveram em mobilidade)					
Vídeos Online sobre as vantagens da mobilidade					
Internacionalização do currículo					
Apoio Financeiro					

Parte III. Gabinete de Relações Internacionais (GRI) da ESEC

11. Como teve conhecimento do GRI?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Contacto direto com o GRI
- Colegas
- Panfletos / Brochuras
- Eventos organizados pelo GRI
- Página da Internet do GRI
- Email enviado pelo GRI
- Outro

12. Já alguma vez teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI?*

Assinale apenas uma opção

- Sim
- Não (*passa para a pergunta 16*)

13. Como teve conhecimento desse(s) evento(s)?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Contacto direto com o GRI
- Colegas
- Panfletos / Brochuras
- Página da Internet do GRI
- Email enviado pelo GRI
- Outro

14. Participou em algum desses eventos?*

- Sim
- Não (*passa para a pergunta 16*)

15. Em que medida lhe foi útil participar nesse(s) evento(s)?*

Na escala de 1 a 5, por favor escolha a resposta que julgar mais apropriada à sua situação, sendo que 1 corresponde a “Nada útil” e 5 corresponde a “Muito útil”

Assinale apenas uma opção

	1	2	3	4	5	
Nada útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito útil

16. Em geral, até que ponto está satisfeito(a) com o desempenho do GRI quanto a:*

Assinale apenas uma opção por linha

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente/ Desconheço	Satisfeito	Muito satisfeito
Atendimento pessoal					
Apoio logístico durante o processo de mobilidade					
Comunicação com os docentes/funcionários					
Envolvimento dos docentes em atividades internacionais					
Meios de divulgação dos programas de mobilidade					
Página da internet do GRI					
<i>Newsletter do GRI</i>					

17. O que gostaria de ver melhorado no GRI?*

Pode assinalar mais do que uma opção e dar a sua própria sugestão

- Atendimento pessoal
- Apoio logístico durante o processo de mobilidade
- Comunicação com os docentes / funcionários

- Envolvimento dos docentes / funcionários nos eventos internacionais (conferências, workshops, staff week)
- Meios de divulgação dos programas de mobilidade
- Página da internet do GRI
- Newsletter do GRI (conteúdos mais diversificados)
- Facebook (criação da página do GRI)
- Mais diversidade de protocolos de mobilidade
- Outra: _____

18. Para terminar, considere as seguintes afirmações e indique o grau de concordância que atribui a cada uma delas no que respeita à internacionalização*

Assinale apenas uma opção por linha por linha

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente/ Desconheço	Concordo	Concordo Totalmente
A internacionalização é uma prioridade para a Instituição a que pertença					
O desenvolvimento das estratégias de internacionalização beneficiam a instituição a que pertença					
O GRI assume o papel principal na promoção da internacionalização da instituição a que pertença					
O programa Erasmus é o foco principal do GRI					
A existência de uma estratégia eficaz para					

captação de alunos fora da Europa é igualmente importante na internacionalização de uma instituição					
A imagem que tenho do GRI da instituição a que pertence é positiva					
Considero-me bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertence					
Considero-me bem informado(a) acerca dos projetos internacionais em que a instituição a que pertence está envolvida					
Sinto-me motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional					
Sinto-me motivado(a) para colaborar em projetos internacionais					
Sinto-me capaz de lecionar (em língua inglesa), no âmbito de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional					

O questionário termina aqui. Obrigada pela sua colaboração!

Anexo F

Questionário dirigido aos alunos

Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do projeto final do mestrado em Marketing e Comunicação e tem por objetivo recolher informação estatística sobre o conhecimento e opinião dos alunos da ESEC acerca da atividade desenvolvida pelo Gabinete de Relações Internacionais (GRI) e o contributo deste para a promoção da internacionalização da ESEC.

As respostas obtidas são anónimas e confidenciais. A sua participação é importante para o sucesso deste trabalho.

O questionário demora, em média, 3 minutos a ser respondido.

Agradecemos a sua colaboração.

Obrigatório*

Parte I. Perfil do inquirido

Ajude-nos a conhecer o seu perfil

1 .Idade*

R: _____

2. Género*

Masculino

Feminino

3. Distrito/região autónoma de residência*

Distrito de Aveiro

Distrito de Beja

Distrito de Braga

Distrito de Bragança

Distrito de Castelo Branco

Distrito de Coimbra

Distrito de Évora

- Distrito de Faro
- Distrito da Guarda
- Distrito de Leiria
- Distrito de Lisboa
- Distrito de Portalegre
- Distrito do Porto
- Distrito de Santarém
- Distrito de Setúbal
- Distrito de Viana de Castelo
- Distrito de Vila Real
- Distrito de Viseu
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

4. Ano curricular que frequenta*

- 1º ano
- 2º ano
- 3º ano
- Outro

5. Curso que frequenta*

- Licenciatura
- Pós-graduação (*passa para a pergunta 7*)
- Mestrado (*passa para a pergunta 8*)
- Formação Especializada (*passa para a pergunta 9*)
- Cursos livres (*passa para a pergunta 9*)
- Unidades Curriculares isoladas (*passa para a pergunta 9*)

(passe para a pergunta 9)

6. Licenciatura*

- Animação Socioeducativa
- Arte e Design
- Comunicação e Design Multimédia
- Comunicação Organizacional
- Comunicação Social
- Desporto e Lazer
- Educação Básica
- Gerontologia Social
- Língua Gestual Portuguesa
- Música
- Teatro e Educação | Concurso Local
- Turismo

(passe para a pergunta 9)

7. Pós-Graduação*

- Educação Especial - Domínio: Cognitivo e Motor
- Educação Especial - Domínio da Visão
- Sucesso e Literacia
- Envolvimento Familiar e Educação de Adultos
- Interpretação de Língua Gestual Portuguesa
- Gestão Integrada de Destinos Turísticos
- Gestão Turística e Hoteleira
- Educação Musical Inclusiva
- Expressão/Educação Musical para Pré-Escolar e 1º Ciclo do Ensino Básico
- Mediação de Conflitos em Contexto Escolar

- Educação e Lazer
- Educação de Adultos e Desenvolvimento Local
- Jogo e Motricidade na Infância
- Gerontologia Social
- Português para Usos Profissionais
- Ilustração Aplicada em Design
- Bibliotecas e Animação da Leitura
- Design na Reabilitação Urbana

(passe para a pergunta 9)

8. Mestrado*

- Comunicação Social - Novos Media
- Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social
- Jogo e Motricidade na Infância
- Educação Especial
- Educação e Lazer
- Educação de Adultos e Desenvolvimento Local
- Ensino de Educação Musical no Ensino Básico
- Marketing e Comunicação
- Educação para a Saúde
- Turismo de Interior - Educação para a Sustentabilidade
- Educação Matemática
- Human Computer Interaction
- Formação de Professores

9. Já alguma vez fez mobilidade internacional na ESEC?*

- Sim

Não (*passa para a pergunta 13*)

10. Que tipo de mobilidade fez?*

Pode assinalar mais do que uma opção

Mobilidade Estudos

Mobilidade Estágio

Outra

11. No âmbito de que Programa fez mobilidade?*

Pode assinalar mais do que uma opção

Erasmus

Outro

12. Onde fez mobilidade?*

Europa

Fora da Europa

(*passa para a pergunta 15*)

13. Se tivesse essa oportunidade, gostaria de fazer mobilidade internacional?*

Sim

Não

Não sei

14. Onde preferiria fazer mobilidade?*

Na Europa

Fora da Europa

Não sei

Parte II: Gabinete de Relações Internacionais (GRI) da ESEC

Esta parte do questionário destina-se a recolher informação sobre o conhecimento da atividade desenvolvida pelo GRI no âmbito da internacionalização e respetiva opinião.

Por favor responda de acordo com a sua experiência.

15. Já ouviu falar no Gabinete de Relações Internacionais (GRI) da ESEC?*

- Sim
- Não (*o seu questionário termina aqui. Obrigada pela sua colaboração!*)

16. Como teve conhecimento do GRI?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Colegas
- Eventos organizados pelo GRI
- Panfletos / Brochuras
- Newsletter do GRI
- Página de Internet do GRI
- Email enviado pelo GRI
- Outro

17. Das seguintes, quais as mobilidades disponíveis na ESEC que conhece?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Mobilidade de estudos
- Mobilidade de estágios
- Mobilidades Docentes e Staff
- Outras Mobilidades (fora da Europa e *had hoc*)
- Todas
- Nenhuma

18. Como obteve informação sobre os programas de mobilidade da ESEC?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Colegas que já estiveram em mobilidade
- Professores
- Panfletos/Brochuras
- Eventos organizados pelo GRI

- Página da Internet do GRI
- Email enviados pelo GRI
- Nunca obtive nenhuma informação
- Outro

19. Já alguma vez teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI?

- Sim
- Não (*passa para a pergunta 23*)

20. Como teve conhecimento desse(s) evento(s)?*

Pode assinalar mais do que uma opção

- Colegas
- Professores
- Panfletos / Brochuras
- Página de Internet do GRI
- Email enviado pelo GRI
- Outro

21. Participou em algum desses eventos?*

- Sim
- Não (*passa para a pergunta 23*)

22. Em que medida lhe foi útil participar nesse(s) evento(s)?*

Na escala de 1 a 5, por favor escolha a resposta que julgar mais apropriada à sua situação, sendo que 1 corresponde a “Nada útil” e 5 corresponde a “Muito útil”

	1	2	3	4	5	
	<hr/>					
Nada útil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito útil

23. Das seguintes iniciativas, quais considera serem importantes para captar/incentivar os alunos para a mobilidade internacional?*

Assinale apenas uma opção por linha

	Não é importante	Pouco importante	Indiferente/ Desconheço	Importante	Muito importante
Conferências, seminários, workshops sobre mobilidade					
Info Erasmus Day					
Eventos com estudantes internacionais					
Panfletos/Brochuras (distribuídos ou afixados pela Escola)					
Newsletters (com testemunhos de pessoas que estiveram em mobilidade)					
Vídeos Online (publicados pelo GRI sobre as vantagens da mobilidade)					

24. Em geral, até que ponto está satisfeito(a) com o desempenho do GRI quanto a:*

Assinale apenas uma opção por linha

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente/ Desconheço	Satisfeito	Muito satisfeito
Atendimento pessoal					
Apoio logístico durante o processo de mobilidade					
Divulgação dos programas de mobilidade					
Comunicação com os alunos					
Página da Internet do GRI					
Newsletter do GRI					

25. O que gostaria de ver melhorado no GRI?*

Pode assinalar mais do que uma opção e dar a sua própria sugestão

- Atendimento pessoal
- Apoio logístico durante o processo de mobilidade
- Divulgação de informação
- Comunicação com os alunos
- Página da Internet do GRI
- Newsletter do GRI (conteúdos mais diversificados)
- Facebook (criação da página do GRI)
- Listagem de escolha de mobilidades (maior diversificação)
- Outra: _____

26. Para terminar, considere as seguintes afirmações e indique o grau de concordância que atribui a cada uma delas no que respeita à internacionalização*

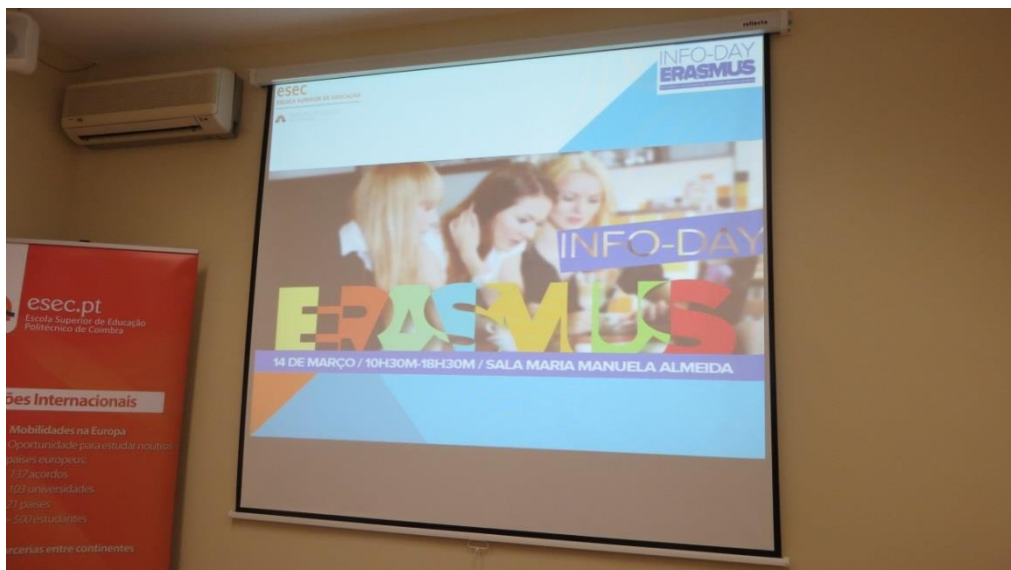
Assinale apenas uma opção por linha por linha

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente/ Desconheço	Concordo	Concordo Totalmente
A imagem que tenho do GRI da instituição a que pertença é positiva					
Considero-me bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertença					
Sinto-me motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional					

O questionário termina aqui. Obrigada pela sua colaboração!

Anexo G

“Info day” 14.03.2014



Fonte: Elaboração própria

Anexo H

Banner no site da ESEC

The screenshot shows the homepage of the Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC). At the top, there is a navigation bar with the ESEC logo and the text 'ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO' and 'INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA'. Below the navigation bar, there is a search bar and a date indicator 'Sexta Feira - 28 de Fevereiro de 2014'. The main content area features a large banner for 'INFO-DAY ERASMUS' with the text '1 de 3 | INFO-DAY ERASMUS'. To the right of the banner is a video player showing a building and a person, with the text 'Descubra a ESEC e a sua oferta formativa:'. Below the banner and video player, there is a grid of news items and a sidebar with links to 'MyEsecWeb', 'Webmail', 'Biblioteca - CDI', and 'S. G. Académica'.

CANDIDATURA UNIDADES CURRICULARES ISOLADAS	INFO-DAY ERASMUS 14 de Março 10h30-18h30 Sala Maria Manuela Almeida
ENCONTRO PATRIMÓNIO, ANIMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO 10, 11 e 12 de abril 2014 ESEC	AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA ORIENTADORES COOPERANTES EM EDUCAÇÃO BÁSICA 1 de março 2014 (sábado)
CURSOS DE PREPARAÇÃO MAIORES DE 23 ANOS - ANO LETIVO 2014/2015	CURSOS LIVRES DE LÍNGUAS - ALEMÃO, ÁRABE, ESPANHOL, FRANCÊS, INGLÊS, MANDARIM E LÍNGUA GESTUAL PORTUGUESA Candidaturas Abertas - Público em Geral
CICLO DE CONFERÊNCIAS GERONTOLOGIA SOCIAL - "OS CUIDADOS DE SAÚDE NA TERCEIRA IDADE" 14 março 2014 9h30- 11h30	CANDIDATURAS ABERTAS PROGRAMA LLP/LEONARDO DA VINCI Candidaturas até 14 de março de 2014
CANDIDATURAS PARA MAIORES DE 23 ANOS - ANO LETIVO 2014/15 Inscrição nas provas de 3 a 28 março 2014	CICLO DE CONFERÊNCIAS EM ANIMAÇÃO DA LEITURA No quadro dos Seminário da Pós Graduação em Bibliotecas e Animação da Leitura

Fonte: Site do ESEC

Anexo I

Notícias sobre o “Info Day” no Diário As Beiras

ESEC esclarece sobre candidaturas Erasmus



► A Escola Superior de Educação de Coimbra realiza no dia 14 de março, entre as 10H30 e as 18H30, uma sessão de esclarecimento sobre candidaturas Erasmus, na sala Maria Manuela Almeida.

Fonte: Diário As Beiras 03.03.2014



Info-day Erasmus

► A ESEC promove a 14 de março, entre as 10H30 e as 18H30, uma sessão de esclarecimento sobre candidaturas Erasmus, na sala Maria Manuela Almeida.
www.esec.pt

Fonte: Diário As Beiras 04.03.2014

Anexo J

Guião da Entrevista ao Coordenador do GRI da ESEC

I. Apresentação do entrevistado

- Formação Académica
- Percurso Profissional
- Percurso na ESEC

II. Caracterização do GRI da ESEC

- Missão, Valores, Objetivos
- Principais Competências
- Posição do GRI na estrutura organizacional da ESEC
- Grau de Autonomia nas decisões
- Orçamento próprio/recursos externos

III. Envolvimento do GRI ao nível das estratégias para a internacionalização

- Conceito (o que entende por)
- Vantagens/Desvantagens da Internacionalização
- Estratégias de Internacionalização adotadas pelo GRI
- Atividade/Foco principal do GRI em termos de estratégia para a Internacionalização
- Programas e Acordos a decorrer no GRI atualmente

IV. Mobilidade Internacional de Alunos, Docentes e Não Docentes

- Tipos de apoio/incentivos à mobilidade de alunos
- Tipos de apoio/incentivos à mobilidade de docentes e não docentes
- Grau de importância do programa Erasmus (balanço do Programa nos últimos 4 anos)
- Grau de importância da mobilidade fora da Europa
- Estatuto do aluno estrangeiro (ESEC preparada?)
- Cursos internacionais (lecionação em inglês)

V. Comunicação Externa e Interna

- Papel da Comunicação nas IES (em geral)

- Papel da Comunicação no GRI (quais os maiores desafios que o GRI enfrenta neste âmbito)
- Contributo dos GRI para a Promoção da Internacionalização da IES (em geral)
- Contributo do GRI para a Promoção da Internacionalização da ESEC
- Gestão da relação do GRI com a Presidência da ESEC
- Estratégias de comunicação adotadas pelo GRI para aumentar o nº de alunos Erasmus
- Estratégias de comunicação do GRI para captar novas parcerias / manter as existentes
- Estratégias de comunicação do GRI para o alargamento de acordos fora do programa Erasmus
- Estratégias de comunicação (principais ferramentas de comunicação, atividades) adotadas pelo GRI para atrair a atenção dos alunos para a importância da mobilidade internacional
- Público-alvo das estratégias de comunicação
- Principais objetivos das estratégias de comunicação
- Grau de importância das ferramentas de comunicação (necessidade de implementar novas ferramentas?)
- Grau de importância da “Internacionalização em casa”
- Imagem e Reputação do GRI da ESEC

VI. Desafios/Objetivos do GRI

- Quais são os desafios/objetivos do GRI em termos de Internacionalização nos próximos 4 anos

Anexo L

Guião da Entrevista ao Presidente da ESEC

- I. Apresentação do entrevistado
 - Formação Académica
 - Percurso Profissional
 - Percurso na ESEC

- II. Caracterização da ESEC
 - Missão, Valores, Objetivos

- III. Internacionalização do Ensino Superior
 - Conceito (o que entende por)
 - Política formal de internacionalização (existe na ESEC?)
 - Motivações/Razões da ESEC para Internacionalização
 - Vantagens/Desvantagens da Internacionalização
 - Estratégias de Internacionalização adotadas pela ESEC

- IV. Envolvimento do GRI ao nível das estratégias para a internacionalização
 - Grau de importância do GRI para a Internacionalização da ESEC
 - Atividade/Foco principal do GRI
 - Balanço dos Programas de Mobilidade (nos últimos 4 anos)

- V. Mobilidade de Alunos, Docentes e Não Docentes
 - Tipos de apoio/incentivos à mobilidade de alunos
 - Tipos de apoio/incentivos à mobilidade de docentes e não docentes
 - Grau de importância do programa Erasmus
 - Grau de importância da mobilidade fora da Europa
 - Estatuto do aluno estrangeiro (ESEC preparada?)

VI. Comunicação Externa e Interna

- Papel da Comunicação nas IES (em geral)
- Papel da Comunicação na ESEC (quais os maiores desafios que a ESEC enfrenta neste âmbito)
- Contributo dos GRI para a Promoção da Internacionalização da IES (em geral)
- Contributo do GRI para a Promoção da Internacionalização da ESEC
- Gestão da relação da Presidência com o GRI da ESEC
- Estratégias de comunicação da ESEC para captar novos alunos
- Estratégias de comunicação da ESEC para aumentar o nº de alunos Erasmus
- Estratégias de comunicação da ESEC para captar novas parcerias / manter as existentes
- Estratégias de comunicação da ESEC para o alargamento de acordos fora do programa erasmus
- Grau de importância das ferramentas de comunicação (necessidade de implementar novas ferramentas?)
- Imagem e Reputação da ESEC

VII. Desafios/Objetivos ESEC

- Quais são os desafios/objetivos da ESEC em termos de Internacionalização nos próximos 4 anos

Anexo M

Grelha de Análise de Conteúdos das Entrevistas

Entrevistado A: Coordenador do GRI da ESEC, Doutor Pedro Balauš

Local da entrevista: GRI, ESEC

Data da entrevista: 04.12.2015

Duração da entrevista: 2h00m

Entrevistado B: Presidente da ESEC, Doutor Rui Mendes

Local da entrevista: ESEC

Data da entrevista: 22.12.2015

Duração da entrevista: 1h30m

Tema	Categorias	Conteúdo
Internacionalização do Ensino Superior	Política formal de internacionalização	<p>B – “Sim, essa política está omnipresente há muitos anos, ou seja, a escola sempre teve uma política bastante intensa de mobilidade, utilizando os mecanismos que estão dispostos pela União Europeia e portanto sempre tivemos, de facto, uma escola com muitas mobilidades quer de docentes quer de estudantes, quer no <i>out</i> como no <i>in</i>. Contudo essa política tenta-se estender a outros países nomeadamente a outros países com os quais nós temos relações históricas e culturais, enfim, clássicas, como sejam os países <i>Palops</i> (Moçambique, Angola, Brasil, Cabo Verde), a Guiné é um caso infelizmente mais limitado. Essa Internacionalização com esses países é, apesar de tudo, diminuta. Nós tivemos trabalho em Cabo Verde, e Macau, tivemos trabalho de cooperação, digamos assim, mais de ida nossa do que vinda deles. Tivemos dois estudantes Moçambicanos connosco ao abrigo de um protocolo com a Organização Mundial do Turismo, e tivemos sessenta e poucos professores angolanos cá, vamos ter mais provavelmente em Fevereiro/Março do próximo ano (2016) e temos tido alguns estudantes nossos que têm feito estágio no Brasil mas todas estas mobilidades do ponto de vista do <i>out</i> estão sempre dependentes de financiamento e esse financiamento é um pouco difícil de conseguir encontrar. A União Europeia tem agora, de facto, a possibilidade de as mobilidades também se fazerem com países que não da comunidade europeia, o que pode abrir algumas possibilidades do ponto de vista de mobilidades de estudantes.”</p>
Internacionalização do Ensino Superior	Vantagens/desvantagens da internacionalização	<p>A – (mobilidade) “Para os alunos, porque têm a possibilidade de contactar com uma formação diferente (de acordo com as instituições onde se dirigem), têm um desenvolvimento significativo de novas competências, é uma experiência de vida também, porque significa sair do ambiente familiar, sair da sua instituição onde estudam há muito tempo, sair do seu país, do ponto de vista cultural é um enriquecimento absolutamente extraordinário (...). Para os professores é também muito significativo porque as trocas que fazemos em termos de mobilidade docente (um professor quando se desloca está ao abrigo do programa Erasmus, agora, com as nova regras, tem de assegurar 8 horas de lecionação na instituição para onde se dirige ou neste caso se vieram cá, assegurarem aqui. É um contacto com turmas diferentes, cursos distintos, realidades letivas e hábitos de trabalho também muito díspares e esse enriquecimento é a todos os títulos fantástico porque permite realmente perceber como é que as outras instituições de ensino europeias trabalham (...). O mesmo se aplica à mobilidade <i>staff</i>, neste caso aos funcionários não docentes que têm essa possibilidade também que é de fazerem formação em gabinetes em estabelecimentos de ensino homólogos e congêneres (os funcionários daqui vão fazer formação ou trabalhar em gabinetes de outras unidades europeias), perceber como é que estão organizadas, como é que os seus procedimentos de trabalho desenvolvem e portanto acaba sempre por ser uma aprendizagem extraordinária.”</p>

		<p>B – “Pessoalmente não acho que existam desvantagens; eu não vejo qualquer desvantagem na Internacionalização. De facto, hoje em dia, isso é quase uma obrigação normal. Hoje em dia assegurar os princípios básicos e as condições mínimas de Internacionalização é tão necessário como por exemplo ter os serviços comuns abertos (de atendimento aos estudantes, etc). Essa Internacionalização tem de ser cada vez mais feita, na minha opinião, recorrendo a outros meios que não exclusivamente os meios presenciais (...) o financiamento feito por pessoas que vêm para cá onde nós não temos custos (apenas o de enquadrar, de receber) mas não temos custos adicionais de alimentação, alojamento, etc e isso traz de facto um conjunto de mais-valias porque tem permitido, por sua vez, que os nossos professores sejam convidados com pagamento externo de quem convida, para estâncias e trabalho de cooperação e participação de júris doutoramentos, em projetos de investigação internacionais. Isto é uma tendência de internacionalização (mais centralizada na produção científica no que propriamente na mobilidade de estudantes, que por sua vez vêm estudantes que estão em mestrado ou estudantes nossos que estão cá e que assistem às conferências e ficam conectados com essas linhas de investigação e com essas conceções, do ponto de vista pedagógico ou outro (depende do que está em cima da mesa) mas que são, numa primeira instância, em muitos casos, nós temos um conjunto de meios quase que sem sair do país, sem ter que gastar. (...)</p>
<p>Gabinete de Relações Internacionais</p>	<p>Missão GRI</p>	<p>A – “São várias as missões, mas a principal é promover as mobilidades internacionais dos estudantes <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> (...), as mobilidades dos docentes (...) e ainda as missões staff que são para os funcionários não docentes (...)”</p> <p>“Depois há também outro desígnio que é a promoção de cursos de português. Nós asseguramos estes e espero que continue assim, é uma das missões que asseguramos gratuitamente, a formação linguística nos 2 semestres dos alunos que estão connosco, os alunos estrangeiros que vêm. O GRI organiza um curso para os alunos que vêm no 1º semestre e outro curso para os alunos que vêm no 2º semestre.”</p> <p>“Outra missão é acolher todos os projetos internacionais (...)”</p> <p>“Também nas missões do GRI (é uma das principais) está contemplada a celebração de protocolos/acordos com as instituições de ensino superior europeias, ou seja, todos os anos temos, durante um determinado período, a possibilidade de propor acordos com outras universidades, uma vez que estes acordos não são biunívocos, são bilaterais, nós temos de propor a determinada instituição e depois fazemos a proposta e a instituição responde favoravelmente ou não e estabelecemos uma parceria. Isto também é válido ao contrário, que é, também recebemos por <i>email</i> pedidos de celebração de acordo com determinada universidade ou escola, analisamos essa proposta, vemos se há paridade e equidade nos planos curriculares e se as instituições são homólogas (trabalham nas mesmas áreas científicas)</p>

		<p>estabelecemos nós o acordo, portanto é sempre nos dois sentidos. É muito importante, dá muito trabalho e tem sido uma missão muito bem conseguida, porque temos um número significativo de acordos já assinados (...)"</p> <p>B – “todo o contacto que é feito internacionalmente, de uma forma geral é feito pelo GRI (e atendimento às pessoas de cá também) ”</p> <p>“enquadramento da semana internacional da ESEC, que é um evento que nós temos e que de alguma forma tenta congrega na mesma semana pessoas que venham de diferentes países e de alguma forma ser um facilitador das próprias mobilidades externas.”</p>
Gabinete de Relações Internacionais	Autonomia na tomada de decisões	<p>A – “Este gabinete, na estrutura organizacional da ESEC, funciona em dependência direta de um dos elementos da vice-presidência, Dra. Adília Ramos. Este gabinete tem uma linha de trabalho que é definida sempre pelo Coordenador do gabinete mas com o aval da Presidência. No organigrama da ESE está na dependência direta da Presidência e todas as atividades que são aqui realizadas ou pensadas em termos de futuro têm sempre o aval e são sempre submetidas à apreciação da Presidência (...)"</p> <p>(O GRI) “Tem autonomia na tomada de decisões, evidentemente que nós ouvimos sempre os parceiros e a presidência, de qualquer forma temos autonomia. Temos ainda duas ou três dependências institucionais que são absolutamente incontornáveis, uma delas tem a ver com o Gabinete de Relações Internacionais do IPC, porque acima de nós todas as unidades orgânicas (a ESE, a Escola Agrária, o ISEC, a ESTeGOH) têm um gabinete dentro, cada um tem um coordenador, no entanto, existe uma coordenação acima de nós, que é a coordenação do Instituto Politécnico. Ainda acima das Relações internacionais do IPC, existe obviamente a Agência Nacional PROALV, que é agência que financia os programas de mobilidade e que nos dita as regras. Aqui é que não temos grande dependência.”</p>
Gabinete de Relações Internacionais	Foco principal da atividade do GRI	<p>A - “Na linha do Erasmus, que a partir deste ano se chama Erasmus +, todo o trabalho que os gabinetes fazem é sobretudo nesta linha do Erasmus. Há depois outra linha que é a Internacionalização fora do programa Erasmus, que significa que podemos enviar alunos e podemos receber alunos também para fora do espaço europeu, no entanto estas mobilidades não são financiadas (...). Neste momento se um aluno quiser ir para fora do espaço europeu tem de ir às suas custas.”</p> <p>“Sim, neste momento o foco é no programa Erasmus.”</p> <p>B – O Erasmus é 99,9% da atividade do GRI.</p>

Gabinete de Relações Internacionais	Importância do GRI para a Internacionalização da ESEC	<p>B – “O GRI, no fundo, tem aqui uma função de <i>front e backoffice</i> porque na realidade todo o contacto que é feito internacionalmente, de uma forma geral é feito pelo GRI (e atendimento às pessoas de cá também). Portanto, se se atender que isto é feito por uma única pessoa (só tem lá uma funcionária), fica-se com a perceção da importância do serviço e das pessoas que estão lá a trabalhar. As próprias políticas de Internacionalização e a própria estratégia, em parte, e embora não possa ser uma estratégia muito subversiva, também é discutida com o próprio coordenador do GRI, que também tem uma função (antes tínhamos isso separado resolvemos este ano novamente fazer essa junção), que é ter simultaneamente o enquadramento da semana internacional da ESEC, que é um evento que nós temos e que de alguma forma tenta congrega na mesma semana pessoas que venham de diferentes países e de alguma forma ser um facilitador das próprias mobilidades externas, criando um evento. Esta ideia inicialmente (há 10 anos atrás) fez um grande sucesso (não era muito frequente, não existia basicamente) e agora há uma concorrência, digamos assim, mais forte, de tal forma que nós já não fazemos semanas internacionais, já fazemos “<i>mini weeks</i>” de 3 dias (que é outra questão que tem a ver com questões económicas), não só para quem está mas para quem vem, e portanto temos essas características que tornam de facto o GRI uma peça relevante em todo este processo de internacionalização.”</p>
Mobilidade de docentes, não docentes e alunos	Programa Erasmus	<p>A - “é um programa de excelência porque permite no espaço europeu a mobilidade de professores, de alunos, de funcionários não docentes e todas estas experiências são absolutamente enriquecedora para quem participa nelas. Para os alunos, porque têm a possibilidade de contactar com uma formação diferente, têm um desenvolvimento significativo de novas competências, é uma experiência de vida também, porque significa sair do ambiente familiar, sair da sua instituição onde estudam há muito tempo, sair do seu país, do ponto de vista cultural é um enriquecimento absolutamente extraordinário e os alunos que vão, na sua esmagadora maioria (para não dizer totalidade) revelam um grande fascínio e um grande agrado e satisfação por fazer estes programas. Há muitos alunos que estão a realizar um semestre e pedem a prorrogação do prazo de bolsa, para puderem ficar mais tempo, o que significa que a experiência é a todos os níveis muito boa. E este é o maior indicador do agrado dos alunos. É uma experiência de vida absolutamente marcante e que cada vez mais é valorizada (como sabe) do ponto de vista curricular e até do ponto de vista da empregabilidade. Para os professores é também muito significativo porque as trocas que fazemos em termos de mobilidade docente (um professor quando se desloca está ao abrigo do programa Erasmus, agora, com as novas regras, tem de assegurar 8 horas de lecionação na instituição para onde se dirige ou neste caso se vieram cá, assegurarem aqui. É um contacto com turmas diferentes, cursos distintos, realidades letivas e hábitos de trabalho também muito díspares e esse enriquecimento é a todos os títulos fantástico porque permite realmente perceber como é que as outras instituições de ensino europeias trabalham. Fazemos sempre as naturais comparações, que é se trabalhamos tão bem, melhor ou piores do que eles (isso é normal) e é também em termos de aprendizagem e de desenvolvimento de</p>

		<p>competências, uma grande possibilidade. O mesmo se aplica à mobilidade <i>staff</i>, neste caso aos funcionários não docentes que têm essa possibilidade também que é de fazerem formação em gabinetes em estabelecimentos de ensino homólogos e congéneres (os funcionários daqui vão fazer formação ou trabalhar em gabinetes de outras unidades europeias), perceber como é que estão organizadas, como é que os seus procedimentos de trabalho desenvolvem e portanto acaba sempre por ser uma aprendizagem extraordinária.”</p> <p>B – “Do Programa Erasmus faço um balanço bastante positivo. Nós (ESEC), de facto, no contexto do politécnico, sempre tivemos essa mais-valia. Todas as pessoas que estiveram à frente do GRI conseguiram manter essa taxa de empenhamento e criou-se uma cultura de facto de mobilidade.</p> <p>“(…) de facto muito do trabalho e muito do sucesso não só do nosso GRI mas de todas as outras instituições passa por este programa que é talvez o programa europeu de mais sucesso, que é de facto o programa Erasmus, que é uma mais-valia.”</p>
Mobilidade de docentes, não docentes e alunos	Motivação/Incentivo à mobilidade internacional	<p>A - “O GRI todos os anos, quando abrem os concursos de bolsas faz um apelo aos alunos, aos docentes e aos funcionários não docentes para as vantagens da mobilidade: ao nível dos alunos, esse trabalho é bastante intenso, por exemplo, neste caso, o gabinete, na pessoa da Dra. Rita, com a Dra. Alda do gabinete de relações públicas, fazem ações pontuais repetidas dirigidas a todos os cursos, no sentido de levar os alunos a fazer mobilidade. No trabalho de coordenação entre o GRI e o Gabinete de Relações Públicas, vão a todas as turmas, de todos os cursos, em períodos chave do ano e fazem ações de sensibilização à mobilidade, mostram as vantagens das mobilidades dos alunos. Esta é a maior motivação. Depois há também outras motivações de natureza institucional que é, há muito pouco tempo, o índice de mobilidade de uma instituição é usado para efeitos de avaliação da qualidade dos cursos na A3ES (Agência de Avaliação do Ensino superior), ou seja, quanto maior for o número de mobilidades de internacionalizações que nós tenhamos, no âmbito do curso isso conta, num determinado fator de impacto, para a avaliação do próprio curso, ou seja, é de todo o interesse que se promovam mobilidades também por essa razão. Nós queremos ter os nossos cursos avaliados com boas classificações e com bons resultados. E essa é a maior motivação.</p> <p>Depois, há uma motivação natural (digo eu, é essa a minha perceção) dos professores e dos docentes face às vantagens das saídas. Uma motivação natural decorre do facto de todos nós gostarmos de nos confrontarmos com outras realidades de trabalho e estamos sempre à espera de ver como é que os outros fazem e a comparação. Quando vamos lá fora vamos sempre a pensar o que é que vamos encontrar. Uma realidade muito diferente da minha, os hábitos de trabalho são diferentes, a maneira de organização, formação e lecionação é muito distinta. Essa curiosidade natural é um fator incrível de motivação.</p>

		<p>Do ponto de vista objetivo, a motivação menor é o dinheiro porque é pouco, é uma ajuda, é um subsídio à subsistência. A bolsa é a última das motivações. São mesmo motivações pessoais, profissionais e académicas (...)"</p> <p>B – “As contrapartidas (infelizmente) estão condicionadas exclusivamente às bolsas que são financiadas pela Agência Nacional para a Mobilidade, ou seja, nós não temos a possibilidade de enquadrar, financiar adicionalmente as mobilidades. Temos a possibilidade de assegurar condições para quando vem alguém externo nós conseguirmos ceder as instalações e os espaços para organizar (...) Nós tentamos manter um nível de motivação semelhante àquele que tínhamos anteriormente, que é (à partida isso está assegurado porque as verbas que nós temos para as bolsas são sempre inferiores ao número de candidatos que temos, ou seja, nós executamos sempre, quer nos alunos quer nos professores, mais bolsas do que aquelas que recebemos e isso é um indicador de que as pessoas estão motivadas e empenhadas em participar nesses processos de mobilidade e nós em termos de processos estratégicos, tentamos dentro do possível, encontrar o máximo de locais, o máximo de parcerias (muitas vezes indicados pelos próprios, que também é uma questão que tem de ser enaltecida), para que as pessoas se mantenham empenhadas e envolvidas neste processo de mobilidade.”</p>
<p>Mobilidade de docentes, não docentes e alunos</p>	<p>Mobilidade Fora da Europa</p>	<p>A - “importância enorme porque as mobilidades que existem neste momento são de estágio (são manifestações de interesse por parte dos alunos depois de terminarem o curso, quando vão entrar no mercado de trabalho e querem fazer estágios em determinadas áreas científicas fora do espaço europeu). Isto tem um interesse enorme porque representa uma porta de entrada dos alunos para a sua vida profissional e no atual contexto português, sabemos que temos problemas de empregabilidade e o facto de os alunos quererem sair para países em busca de oportunidades de trabalho é importante, relevante, significativo, mas para já o programa Erasmus + ainda não financia. Para que possamos oferecer bolsas para fora da Europa é necessário que o programa faça esse financiamento e neste momento ainda não faz.”</p> <p>B – “Está muito centralizada ainda em questões pessoais (claro que isto tem a ver com a capacidade de persuasão, motivação de cada um). Qualquer estudante que venha e que nos coloque a questão (ao GRI naturalmente) “queria fazer estágio”, nós incentivamos, não podemos incentivar com dinheiro, mas podemos incentivar com apoio (contactar a instituição). Temos tido estagiários a fazer estágios nos mais variados locais do mundo, aliás, a própria política de estágios tem privilegiado, em si, uma coisa que no início era um pouco difícil de contornar. No caso dessas mobilidades, em parte não tem a ver com Erasmus, tem a ver com acordos/protocolos que são estabelecidos entre o politécnico e outras instituições</p>

		<p>e depois nós (ESEC) temos acordos específicos com cada uma dessas instituições, o que pode permitir que exista um maior dinamismo para nós conseguirmos fazer esse tipo de intervenção. De uma forma mais discreta, estamos a tentar fazer este tipo de acordos no Brasil (já começou um em Novembro – um curso de especialização de educação para o futuro, esse curso implica que 2 dos nossos professores vão lá lecionar 2 módulos. O que eu pedi aos indivíduos de lá é que os nossos professores tenham hipótese de reunir com outros professores dos outros módulos: Nestas circunstâncias, sempre que nós temos oportunidade de ter um outro contacto, nós tentamos que isso seja produzido. Embora não exista muito, se alguém tiver financiamento de um determinado centro de investigação que não temos no politécnico e que vá a um determinado país e se esse país tiver uma escola, ou uma instituição que seja relevante, não há razões para não tentar. É um pouco nesta lógica que fazemos. É um princípio que não é o mais adequado mas que permite “à boleia de”, transformar isso numa mais valia. Principalmente em países onde é evidente a possibilidade de haver retorno (não financeiro para ESEC, mas retorno financeiro que permita que os nossos professores e eventualmente estudantes e pessoal não docente, possam ir em mobilidade por convite de quem de alguma forma nos pode enquadrar do ponto de vista financeiro, caso contrário, é praticamente impossível. É relevante ter isso em atenção.”</p>
Mobilidade de alunos	Estatuto do Estudante Internacional	<p>A – “A partir de agora há um estatuto novo que tem a ver com o estudante internacional, embora essa questão, uma parte passa pelo GRI outra não. O estudante internacional é aquele que vem sem bolsa, não tem nada a ver com o Erasmus; é um estudante qualquer que é atraído pelos nossos cursos por um motivo específico e que pode inscrever-se e pagar a propina anual.”</p> <p>“(…) Na ESEC temos zero este ano, mas a previsão é que para o ano tenhamos alunos, por isso é que está a ser feito esse trabalho.”</p> <p>“O GRI vai ter intervenção direta mas neste momento, como o público é tão alargado, para fazermos um <i>marketing</i> externo, terá de ser feito sempre superiormente porque é um marketing do politécnico. Quem fará isso são os serviços centrais do IPC. O Vice-presidente tem o pelouro de relações internacionais e depois tem o gabinete também. Para “vender a imagem” do IPC tem de ser o IPC e estão a fazer isso. Um estudante internacional pode vir da Ásia, África, da América Latina, Paquistão, China, essa promoção, que é uma promoção de grande envergadura e que implica outros meios, está a ser feita pelo Vice-presidente, o Professor Doutor Nuno Ferreira, está a fazer uma promoção mundial do IPC, Baim, Índia, Turquia, Angola, Moçambique, Brasil. O GRI não tem verbas/recursos nem estrutura para fazer essa promoção. Acredito que a estratégia que está a ser seguida é a certa porque vai “vender” os cursos todos de todas as unidades orgânicas, a todos os países.”</p>

		<p>B – (...) Nós estamos a tentar, tal como outras instituições do ensino superior, contraturalizar a vinda de estudantes com empresas (que é outra questão também, que até à data não era normal). (...) A estratégia que se está a tentar seguir é, através do agenciamento (que não é invulgar). A Inglaterra e outros países têm imensos estudantes colonizados pelos ingleses e não só, porque têm empresas, tal como nós (IPC) estamos a tentar fazer. (...)</p>
<p>Mobilidade de alunos</p>	<p>Cursos internacionais lecionados em inglês</p>	<p>A – “essa é uma área chave, bastante difícil de concretizar (compreendo inteiramente que é uma das vias para o futuro na área da internacionalização, que é a criação de cursos com lecionação em inglês) (...) todos os semestres temos bastantes pedidos de informação nessa área (o curso tal é lecionado em inglês? e a resposta é não). O problema é absolutamente incontornável, normalíssimo, que se prende com os meios”, pois para que o curso seja em inglês, ele tem de ser gizado, desde a sua origem, em inglês, os professores têm de se habituar à ideia de que eles são lecionados em inglês, nós temos de ter um número de alunos estrangeiros suficientes para justificar o uso do inglês nesse curso e não o uso pontual de dois ou três” (...)</p> <p>“isso vai obrigar à reformatação dos planos, à reelaboração dos hábitos dos professores mas eventualmente também à contratação de pessoas com capacidades linguísticas na área do inglês e há cursos que se prestam mais do que outros. Por exemplo o curso de Turismo presta-se, ou o curso de Comunicação, mas há cursos como o de Educação básica em que a formação é na área do português, história de Portugal, Geografia de Portugal, não é que seja impossível mas não é muito natural.”</p> <p>“quando esse trabalho for feito (que terá de ser feito) será de forma desnivelada, alguns cursos serão lançados antes de outros. É uma questão que obviamente transcende largamente o âmbito do GRI, é um assunto de natureza pedagógica, científica, organizacional e que objetivamente está na dependência de uma gestão e orientação política da Presidência da ESEC.”</p> <p>B – “A ESEC ainda não tem nenhum curso em língua estrangeira. Há duas coisas que são aqui muito relevantes de fazer e que eu confesso que tenho muitas dificuldades em conseguir resolver. O estudante estrangeiro é um conceito que é preciso ter muito cuidado: 1º os estudantes estrangeiros não são estudantes de países da União Europeia (começa logo por aí), ou seja, um indivíduo que venha de um país que é da União Europeia, não é estudante estrangeiro (esses estão de fora); 2º o estudante estrangeiro está numa lógica de um verdadeiro <i>ranking</i>, ou seja, um indivíduo que esteja no Paquistão ou na Índia ou na China ou na Turquia, o pai vai mandá-lo para um determinado local que tem uma referência do ponto de vista dos <i>rankings</i> daquela própria instituição. (...) O nosso estatuto tem um ano (foi preciso convencer a tutela de que isto é relevante para o País, que é um fator de exportação), e mesmo assim, do ponto de vista</p>

		<p>das mobilidades, poderíamos ter uma coisa substancialmente avançada. Nós comprámos a <i>Blackboard Corporation</i> (uma plataforma que nos permite lecionar à distância), que não está absolutamente disseminada (...) É algo que não é creditado e isso é algo que nos iria incentivar a, provavelmente, avançar para outro tipo de cursos. O grande desafio que nós temos, que é culturalmente penoso (digamos assim), é de facto avançar para cursos de formação de mestrados com características e com lecionação em língua inglesa. Isso levanta um problema porque: (...) É muito difícil para os professores que não têm um domínio da língua inglesa apurado quanto seria necessário, conseguir envolvê-los numa coisa dessa natureza. Nós não podemos abrir um mestrado e depois expor as pessoas porque não dominam a língua inglesa. É preciso ter não só esse tipo de trabalho de formação dos próprios professores, como seria muito bem as matérias que serão lecionadas e a própria forma de lecionar, para evitar que isso se transforme numa situação que depois seria uma menor valia para nós.</p> <p>“O grande desafio que temos nos próximos tempos é de facto esse. Temos essa intenção, acredito que provavelmente iremos precisar de talvez um ano (um ano e meio). Mas ideia é de facto conseguir fazer essa formação e que as pessoas tivessem essa possibilidade de frequentar esses cursos, o que para nós era de facto muito relevante. (...) Há questões que têm a ver com as próprias características dos cursos que o tornam muito mais fácil, ou seja, é muito mais fácil “vender” (usando uma expressão comercial) um curso de engenharia civil em língua inglesa do que um curso de comunicação social.”</p> <p>“Há áreas onde há apetência por determinados cursos internacionais que são muito fortes, fundamentalmente nas áreas das engenharia e da saúde, ou seja, países de muito longe onde têm uma necessidade de formação, a abertura de um curso em engenharia, a probabilidade do curso encher com indivíduos de determinado local é mais forte do que um curso por exemplo na comunicação organizacional. Há questões que têm a ver com as próprias características dos cursos que o tornam muito mais fácil, ou seja, é muito mais fácil “vender” (usando uma expressão comercial) um curso de engenharia civil em língua inglesa do que um curso de comunicação social porque se alguns desses países têm uma lógica de comunicação social muito ditatorial, ela em si não existe, em última análise.”</p>
Estratégias de Comunicação	Comunicação GRI e Presidência	<p>A – “São sempre fases comunicantes, por reuniões, por exemplo trabalhamos com o IPC, com a Presidência e com os gabinetes que nos dão apoio. Nós temos autonomia mas nunca decidimos nada sem ouvir a Presidência, neste caso as Presidências, porque ouvimos a da unidade orgânica e a do IPC.”</p> <p>B – “ há um canal aberto sistemático entre o GRI e a própria Presidência, no dia-a-dia para o que for necessário, sendo que no próprio plano de atividades estão consubstanciados objetivos do ponto de vista do próprio GRI e naturalmente o GRI reporta, num relatório anual (que é aprovado genericamente pelo Conselho Técnico-Científico) todas as suas atividades e portanto formaliza o registo do trabalho que fez</p>

		<p>durante o ano. Sempre que há situações novas de alguém que quer fazer mobilidade ou que há bolsas de internacionalização de outras entidades, nós tentamos sempre que se concretizem, portanto é mútuo.”</p>
<p>Estratégias de Comunicação</p>	<p>Ferramentas de comunicação</p>	<p>A - “para além das ações, o gabinete presta todo o tipo de informações, é um gabinete de “porta aberta” relativamente às dúvidas que os alunos, os professores e os funcionários tenham nas mobilidades. Prestamos muitos esclarecimento por <i>email</i>, sobre os regulamentos.”</p> <p>“Toda a documentação, todos os acordos, os procedimentos, os calendários de abertura, os editais está tudo em formato digital no site do GRI e portanto todos os avisos sobre os prazos de candidatura, sobre as condições, as regras, as normas da agência que permitem as mobilidades está tudo <i>online</i> (para os <i>outgoing</i>). Para os <i>incoming</i> esse é o trabalho que geralmente é prestado pelos gabinetes de lá”</p> <p>“O que estamos agora a fazer (e vamos fazer proximamente) é trabalhar alguns aspetos relacionados com a informação externa em língua inglesa (já temos um portal em língua inglesa mas ainda está muito simples, embora tenha a informação essencial), mas vamos melhorar essa parte da comunicação internacional, para os alunos <i>incoming</i> e também fazer algum trabalho diferente na área da informação mediante, já existe um guião mas gostaríamos de ter algum material de <i>merchandising</i> mais completo.”</p> <p>(material promocional) “Esse trabalho vai ser proximamente feito mas em articulação com todos os GRI e tutelado pelo GRI do IPC, de maneira a que todas as unidades orgânicas tenham brochuras com toda a informação em inglês, informação específica para cada unidade orgânica; aqui já temos de pensar, não apenas na nossa casa, mas também na casa dos outros. E portanto esse trabalho será feito de cima para baixo e não de baixo para cima, ou seja, numa lógica de grupo também. Mas é fundamental que seja feito porque nós quando nos deslocamos em representação da ESEC em mobilidade, é simpático, é útil, levarmos informação não só desdobráveis, levarmos uma brochura, um livro com a apresentação do politécnico, missão, funcionamento, funções e essa é uma falha que temos neste momento, é uma área em que eu acho que todos os gabinetes (do IPC), sem exceção, terão de crescer. Contudo isto é difícil fazer porque implica dinheiro, brochuras com qualidade, a cores, em bom papel e todo o <i>merchandising</i>, agendas, <i>pens</i>, canetas, pastas, divulgação de tudo isso traduzido em várias unidades orgânicas são milhares de euros.</p> <p>(vídeo) “Já existem dois vídeos institucionais de apresentação do IPC, um é da ESE, outro é do IPC. Mas</p>

		<p>não estão disponíveis, não é público. Nós este ano até usamos um, porque uma coisa é apresentarmos a instituição a professores, outra coisa é apresentarmos a alunos. Este ano aproveitamos o trabalho de um grupo de alunos espanhóis que fizeram um vídeo fabuloso para apresentar Coimbra, a vida dos estudantes. Usámos esse vídeo na abertura do ano lectivo do Erasmus, porque é mais jovem, menos formal, é uma história de alguém que chega, que está cá e que se diverte e que depois sai da estação com saudade. É um vídeo que eu aconselho vivamente.”</p> <p>“estou inteiramente de acordo que a apresentação em vídeo é importante e deve estar online, sobretudo para as camadas mais novas e não só, deve ser também um dispositivo de <i>marketing</i> da nossa imagem. Já estão a trabalhar na futura implementação de novas ferramentas: o inglês, as brochuras e essa informação que podemos prestar com uma imagem mais dinâmica e mais jovem da instituição. Há também um outro instrumento que é uma <i>Newsletter</i> que vai ter agora mais uma edição no início do ano e é uma <i>Newsletter</i> que é participada só pelos alunos Erasmus, com notícias, com factos, com testemunhos só dos alunos que estão em mobilidade.”</p> <p>B -“Nós comprámos a <i>Blackboard Corporation</i> (uma plataforma que nos permite lecionar à distância), que não está absolutamente disseminada mas a ideia é permitir lecionar à distância. (...) É algo que não é creditado (eles não permitem) e isso é algo que nos iria incentivar a provavelmente avançar para outro tipo de cursos.”</p>
Estratégias de Comunicação	Atividades / Eventos	<p>A - “ações pontuais repetidas dirigidas a todos os cursos, no sentido de levar os alunos a fazer mobilidade.”</p> <p>“vão a todas as turmas, de todos os cursos, em períodos chave do ano e fazem ações de sensibilização à mobilidade, mostram as vantagens das mobilidades dos alunos.”</p> <p>“Em termos de eventos internos, sempre para além da formação linguística dos alunos, fazemos também, duas vezes por ano, a receção aos alunos Erasmus e sessões de esclarecimento para os alunos <i>outgoing</i>. Depois temos, ao longo do ano, atividades para os alunos que estão cá (os que estão fora evidentemente seguem os planos das sus instituições) que são momentos chave: por exemplo vamos ter um convívio, uma festa pela altura do natal (apenas para os alunos internacionais), são momentos de convívio entre os portugueses e estrangeiros mas todos os alunos nossos que estão cá têm de preparar por exemplo a comida de cada país. Quem dinamiza esta festa são os alunos estrangeiros, são eles que têm de cozinhar, são eles que têm de apresentar os pratos dos seus países (...). É também um incentivo para os portugueses. O convívio entre os alunos portugueses e estrangeiros é excelente (...). O objetivo é a integração.”</p>

		<p>“Quando fazemos inicialmente sessão inaugural (fazemos duas vezes na altura dos dois semestres) é uma reunião de acolhimento (é uma <i>welcome meeting</i>), acolher os alunos, explicar aos alunos relativamente as regras da instituição, a avaliação, os horários, informações práticas sobre a cidade, alojamentos, esses pormenores todos; os alunos ao longo desse tempo têm um apoio constante no GRI, qualquer problema que tenham o primeiro local onde se dirigem é ao GRI.”</p>
Estratégias de Comunicação	Divulgação das atividades/eventos	<p>A - “A divulgação é feita pela comunicação social, pelo <i>site</i> da ESEC. A divulgação das nossas atividades é feita de várias maneiras: um dos instrumentos principais é a divulgação na página por <i>banners</i>. Depois fazemos um <i>marketing</i> direto fortíssimo. O Gabinete de Relações Públicas possui umas bases de dados muito boas (dezenas de milhares de endereços, organizados de acordo com campos de interesse), <i>emails</i> para todos os nossos ex-alunos, usamos também os jornais, sobretudo os locais e especificamente <i>As Beiras</i> (têm um acordo com o IPC e fazem uma cobertura muito boa de todas as unidades orgânicas do IPC). Somos uma instituição com uma zona geográfica de influência, que é a zona centro. Mais uma vez aqui há um trabalho conjunto entre o GRI e o Gabinete de Relações Públicas, que é de facto o grande aliado.”</p> <p>“Deslocamo-nos às vezes a determinado local para promover a nossa imagem, vamos à Turquia, vamos a Espanha e fazemos reuniões institucionais para “vender a nossa imagem”.</p>
Estratégias de Comunicação	Envolvimento dos professores e colaboradores nas atividades /objetivos organizacionais	<p>A – “Sim, sempre que solicitamos mobilidades, geramos mobilidades, cria-se uma dinâmica de interação, por exemplo, a mobilidade é também de <i>incoming</i>, recebemos muitos professores estrangeiros. Como fazemos quando um professor de uma universidade tal nos contacta e quer vir fazer a missão de ensino na ESEC? Vamos imaginar, o professor é da área de comunicação organizacional, nós contactamos de imediato o diretor de curso, o diretor contacto (é uma espécie de uma árvore) os docentes afetos à área científica do professor, e esse professor é recebido na aula ou numa atividade que se desenvolva na ESEC e geram-se coisas muito interessantes porque o professor vem fazer, por exemplo, um conjunto de aulas-seminários e automaticamente é incluído no mestrado, num seminário, num <i>workshop</i> e esse trabalho envolve todos os docentes daquela área específica e recebemo-lo. Isto começa por contactar por <i>email</i> os professores a dizer que temos um professor que vem desta instituição com este perfil e aqui adequa-se a forma de o receber e isso gera depois também contactos que têm sempre frutos. Estas dinâmicas e estas interações geram sempre outras dinâmicas, vem cá uma pessoa que por sua vez traz um colega ou manda um colega no ano semestre / ano seguinte e nós já mandamos alunos para esse curso cujo director é o professor que esteve no 1º semestre, é uma espécie de “polvo” (no bom sentido), é uma árvore que funciona envolvendo todos os docentes e por exemplo isso também gera encontros internacionais,</p> <p>“(…) Outro exemplo de como estas dinâmicas às vezes ultrapassam as normas expectativas: estamos a</p>

		<p>organizar um número especial da revista em didáctica do português onde vão participar professores estrangeiros de PLE (português como língua estrangeira) de várias universidades europeias. Vão dar o testemunho de como é ensinar português por exemplo na Polónia, ou em Barcelona.”</p> <p>B – “(...) Este financiamento é feito numa pessoas que vem para cá onde nós não temos custos (apenas o de enquadrar, de receber) mas não temos custos adicionais de alimentação, alojamento, etc e isso traz de facto um conjunto de mais valias porque tem permitido, por sua vez, que os nossos professores sejam convidados com pagamento externo de quem convida, para estâncias e trabalho de cooperação e participação de júris doutoramentos, em projeto de investigação internacionais.”</p>
Estratégias de Comunicação	Manter e captar novas parcerias / atrair novos alunos	<p>A - “Um dos grandes segredos é haver mobilidade; se mantivermos uma mobilidade com uma instituição, essa mobilidade tende a perpetuar-se, se não mandarmos ninguém nem recebermos ninguém de uma instituição, ela tende a desaparecer, quando caduca já não se renova, se nenhuma das partes tiver interesse. Um dos segredos de facto é a mobilidade. (...) E também o facto de haver promoção. Deslocamo-nos às vezes a determinado local para promover a nossa imagem (...) e fazemos reuniões institucionais para “vender a nossa imagem.”</p> <p>“dinâmicas e estas interações entre professores locais com professores estrangeiros (...)” “encontros internacionais, envolvendo os nossos parceiros de Erasmus de um determinado país (...)”</p> <p>“encontros internacionais de cariz científico mas que é feito ao abrigo do programa Erasmus. São as pessoas que estabelecem a rede e portanto já é uma dinâmica criada em função das relações científicas e académicas do programa Erasmus, ou seja, todas as mobilidades são bases comunicantes para várias atividades e várias iniciativas que depois vão nascendo fruto das afinidades científicas e do interesse inter-relacional entre as instituições porque nestas coisas como em todas há instituições com os quais desenvolvemos uma mobilidade muito mais intensa, às vezes nem é pela proximidade, é pela afinidades académicas, neste caso até com as universidades espanholas mas não só. Mas é uma dinâmica que é gerada a partir dos contactos Erasmus. (...).Chegamos aqui pelo Erasmus, unicamente pelo Erasmus.”</p> <p>B – “em termos de processos estratégicos, tentamos dentro do possível, encontrar o máximo de locais, o máximo de parcerias (...)”</p> <p>“tentar ser uma mais valia do ponto de vista formativo, do ponto de vista cultural e social e nomeadamente na região centro e especificamente na região onde estamos enquadrados, do ponto de vista do próprio desenvolvimento sustentável de toda esta área onde estamos inseridos”</p>

Estratégias de Comunicação	Imagem e reputação do GRI (ESEC)	<p>A - “Falando em causa própria, estou cá há pouco tempo, não é uma certeza, é uma perceção, eu acho que os alunos têm uma imagem muito boa, os funcionários docentes e não docentes têm uma imagem muito positiva do GRI porque, por exemplo a Dra. Rita está cá há muitos anos, conhece as pessoas todas, consegue estabelecer uma belíssima rede de contactos com toda a gente, responder às solicitações, além disso o gabinete tem estado nas mãos sempre de pessoas altamente qualificadas, (...) isto contribui, na minha opinião, para uma imagem muito positiva do gabinete, a perceção que eu tenho, que sou aqui professor desde 1996 é de um gabinete que cumpre a sua função, cumpre as suas funções, responde às solicitações de toda a gente (não fica ninguém sem resposta).”</p> <p>“(…) somos (ESEC) a unidade orgânica do IPC que mais mobilidades gera em termos de taxa de execução, ou seja, somos aqueles que mandamos mais alunos. Todos os anos têm aumentado as mobilidades. Este ano (2014/2015) é de todos os anos aquele que tem mais mobilidades e têm vindo sempre a crescer. E cada vez temos mais acordos com mais países diferentes. É uma lista tão dinâmica que nunca está fechada e que também nunca está pronta.”</p> <p>B – “Eu acho que nós temos uma lógica e uma mais-valia. A perceção que eu tenho é que as pessoas têm uma imagem positiva da Internacionalização. Temos aqui um outro pequeno aspeto que também nos ajuda a nós, ESEC em particular, dentro do contexto do Politécnico, que é, todos os estudantes que vêm para o Politécnico e têm curso de português, passam pela nossa escola. (...) Nestas circunstâncias acredito que exista aqui um interesse significativo participação e essa imagem é muito importante para o estrangeiro. um aspeto fraco...que tem a ver com os mecanismos do nosso site, que está em cima da mesa para ser melhorado porque o nosso site não é “<i>user friendly</i>” (não é amigo), não só do português como também do estrangeiro, ou seja, ele vai ser reformulado. Por exemplo é um <i>site</i> para ser consultado em computador e não em telemóvel (hoje em dia a maioria das pessoas consultam as coisas por telemóvel e não por computador), 1º aspeto, que é logo uma questão significativa. Há questões do próprio acesso e da organização que está lá, quer em português, que em inglês, que não é facilitador e portanto, esse diria que é um dos aspetos que nos penaliza face àquilo que fazemos. Há aqui um ligeiro atraso mas está agendado, mas nós gostaríamos no próximo semestre de ter isso modificado, para além de outras questões, como por exemplo a sinalética.”</p>

Estratégias de Internacionalização	Internacionalização em casa	<p>A – “Outra das áreas que devemos apostar é o desenvolvimento de atividades destinadas aos alunos que estão cá (atividades culturais, de convívio), vai requerer alguns meios adicionais mas é importante que esse trabalho se faça (temos jantares, o <i>welcome meeting</i>, atividades ao longo dos semestres onde os alunos participam) mas efetivamente queremos fazer melhor.”</p> <p>“Outra coisa que temos intenção de fazer (a ESEC), à semelhança de outras unidades orgânicas e de outras universidades, é desenvolver todos os anos uma semana internacional, que é, como o nome indica, uma semana em que nós recebemos professores de todo o espaço europeu e é uma oportunidade muito boa, porque é uma semana em que temos cá professores a fazer <i>workshops</i>, a atrair também os nossos alunos; estes vêm promover as suas próprias instituições cá dentro. Nós também vamos às outras semanas internacionais quando pudemos. São sessões abertas onde as pessoas têm de aparecer àquela hora, há um programa. É importante envolver cada vez mais alunos porque nessas semanas internacionais às vezes a tendência é que quem mais se envolve são os alunos que já foram em mobilidade. Queremos que esta semana seja mais abrangente e que seja mais uma forma de captar também mais público e também fazer com que essas semanas tenham uma componente de sedução, de atração, relativamente aos cursos em que os alunos estão, portanto, haver uma ou duas pessoas que venham da área do <i>marketing</i>, de uma universidade prestigiada, que venham duas da área do Turismo, que venham três da área da educação, que é para os alunos poderem perceber que têm interesse em mover-se para a instituição tal do país tal porque pode haver uma mais-valia na área em que estão. Funciona também como “internacionalização em casa”; é uma forma de aqueles que não podem partir em mobilidade, para que estes alunos tenham um contacto com a internacionalização dentro de portas.”</p>
Estratégias de Internacionalização	Desafios para os próximos 4 anos	<p>A – “Renovação do interface com os alunos estrangeiros; melhoramento das informações em língua inglesa; promoção dos nossos cursos (do nosso GRI); captação de alunos internacionais; captação de alunos <i>freemovers</i> (diferente do aluno internacional - é um aluno que pode vir fazer uma cadeira, um semestre isolado, não é Erasmus); aumento da lista de acordos internacionais (há zonas da Europa onde ainda não temos muitos acordos – Irlanda, Escócia, Alemanha - prende-se com variadas razões mas tem de ser feito um investimento maior nessa área, uma das barreiras é provavelmente as línguas, é um dos investimentos que temos de fazer). Estes são objetivos a curto prazo.”</p> <p>“estabelecimento de possibilidades de mobilidades com outros países do espaço não europeu porque há muitos alunos nossos que têm muito interesse em ir para destinos fora da europa: México, Brasil, Venezuela, <i>Palops</i> e nós não temos capacidade de resposta nem para estágio nem para mobilidades de</p>

		<p>ensino para esses países; o programa ainda não permite financiamento (...).”</p> <p>“continuar a apostar nos fluxos de mobilidades, ou seja, os nossos fluxos de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> não devem abrandar (apesar de não termos muitos meios e de as bolsas não serem muito grandes) mas é um desígnio que é ir aumentando sempre. Isso faz-se muito à conta da motivação dos alunos, professores e funcionários, este ano é como disse o ano em que vão mais funcionários, mais docentes e isso deve-se potenciar em anos posteriores, que depois se reflete na avaliação dos cursos (e isso é uma motivação já intrínseca).”</p> <p>B –“No ponto de vista da Internacionalização, (objetivos para os próximos 4 anos) estão no próprio plano de quadriénio. Pela 1ª vez fiz um plano de quadriénio muito objetivo.</p> <p>(...) conseguir ter como oferta pós-graduada (não tem de ser necessariamente mestrado) pelo menos 3 cursos em língua inglesa.</p> <p>Ter um incremento das mobilidades, um valor que seja sempre ligeiramente superior ao do ano anterior, ou seja, se nós tivermos 1 ou 2 mobilidades a mais todos os anos, eu acho que é extraordinário. Se partíssemos do princípio que a escola teve 0 mobilidades, mas não, nós todos os estamos a ganhar uma bolsa a mais, o que significa que executamos todas e que para além disso ainda fizemos uma ou duas mobilidades 0. Então no próximo ano aumentamos a bolsa em detrimento de outras instituições. Não é por aumento da verba que a agência recebe, é por gestão. E se assim for significa que nós mantemos aquilo que é o nosso trajeto (que foi sempre desde o início), que é um trajeto de crescimento. Este crescimento não é possível ser um crescimento abrupto mas tentar manter isto de forma sistemática e se assim for isso é extraordinário.</p> <p>Por outro lado, tentar naqueles mecanismos mais invulgares de mobilidade, aí sim, ter um crescimento muito mais forte. Ou seja, os nossos professores, tendo capacidade de conexão, académica, científica, pedagógica com outros, termos condições para termos cada vez mais professores visitantes. Esses professores visitantes e esse é um desafio que se coloca uma escola como conhece com altas limitações do ponto de vista de instalações, que é conseguir um espaço de trabalho para o professor visitante.</p> <p>(site) “está em cima da mesa para ser melhorado porque o nosso site não é “<i>user friendly</i>”. (não é amigo), não só do português como também do estrangeiro, ou seja, ele vai ser reformulado. Por exemplo há um <i>site</i> para ser consultado em computador e não em telemóvel (hoje em dia a maioria das pessoas consultam as coisas por telemóvel e não por computador), 1º aspeto, que é logo uma questão significativa. Há questões do próprio acesso e da organização que está lá, quer em português, que em inglês, que não é facilitador e portanto, esse diria que é um dos aspetos que nos penaliza face àquilo que fazemos. Há aqui</p>
--	--	--

		<p>um ligeiro atraso mas está agendado, mas nós gostaríamos no próximo semestre de ter isso modificado, para além de outras questões, como por exemplo a sinalética.</p> <p>“Motivar cursos e áreas onde as mobilidades são praticamente existentes. Um exemplo: o curso de teatro não faz mobilidades / não tem mobilidades (os professores apenas um outro, os estudantes não fazem). Isso é compreensível em parte porque o tipo de dinâmica do curso obriga a que os estudantes estejam sistematicamente em trabalho de campo, de ensaio e portanto uma saída num semestre não é tão fácil de gerir como num outro curso qualquer, mas é algo que do ponto de vista dos estudantes e dos professores seria uma dinâmica positiva para o próprio curso.”</p>
--	--	---

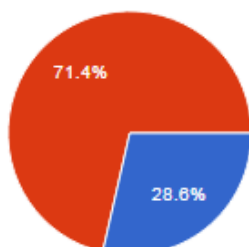
Anexo N

Output dos dados recolhidos no questionário aos docentes/ não docentes

Parte I: Perfil do inquirido

No questionário dirigido aos docentes e não docentes obtivemos 28 respostas válidas. Os indivíduos que compõem a amostra apresentam idades entre os 27 e os 54 anos, sendo a maioria do sexo feminino (71,4%).

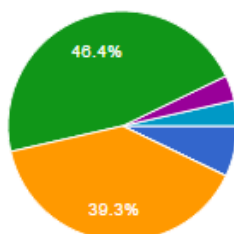
Género



Masculino	8	28.6%
Feminino	20	71.4%

Relativamente às Habilitações académicas, quase metade dos respondentes (46,4%) possui um doutoramento; 39,3% um mestrado, 7,1% uma licenciatura e 1 (3,6%) um pós-doutoramento.

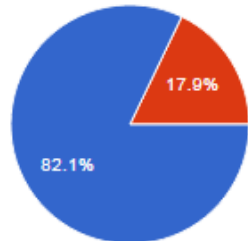
Habilitações Académicas



Licenciatura	2	7.1%
Pós-graduação	0	0%
Mestrado	11	39.3%
Doutoramento	13	46.4%
Pós-Doutoramento	1	3.6%
Outra	1	3.6%

A grande parte dos respondentes (82,1%) é colaborador Docente.

Colaborador

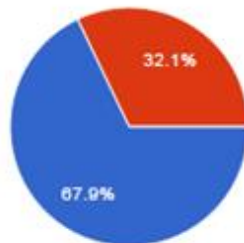


Docente	23	82.1%
Não Docente	5	17.9%

Parte II. Mobilidade Internacional

Dos 28 respondentes, 19 (67,9%) já fizeram mobilidade internacional, sendo que 94,7% das mobilidades realizaram-se no âmbito da “Mobilidade de docentes para missões de ensino (para docentes)” e 21,1% no âmbito da “Mobilidade de staff para fins de aprendizagem (para todos os colaboradores, docentes e não-docentes)”.

Enquanto colaborador, já alguma vez fez mobilidade internacional pela ESEC?



Sim	19	67.9%
Não	9	32.1%

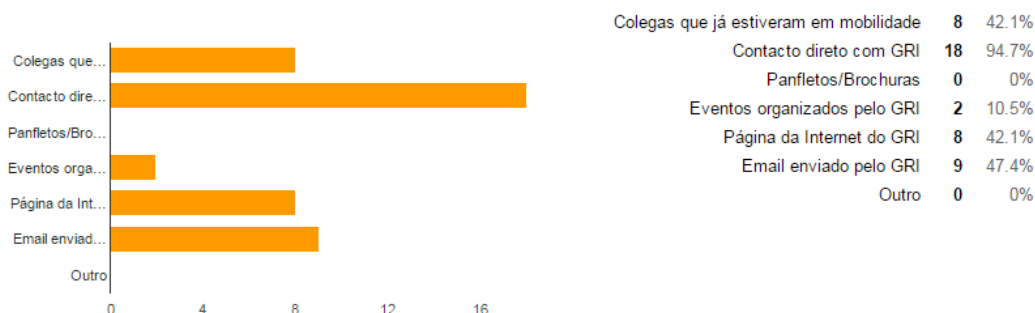
Que tipo de mobilidade fez?



Mobilidade de docentes para missões de ensino (para docentes)	18	94.7%
Mobilidade de staff para fins de aprendizagem (para todos os colaboradores, docentes e não-docentes)	4	21.1%
Outro	0	0%

À questão “Como obteve informação sobre os programas de mobilidade da ESEC”, quase a totalidade dos respondentes que já fizeram mobilidade internacional (94,7%) respondeu “Contacto direto com GRI”. Apenas 10,5% obteve informação através dos “Eventos organizados pelo GRI”.

Como obteve informação sobre os programas de mobilidade da ESEC?

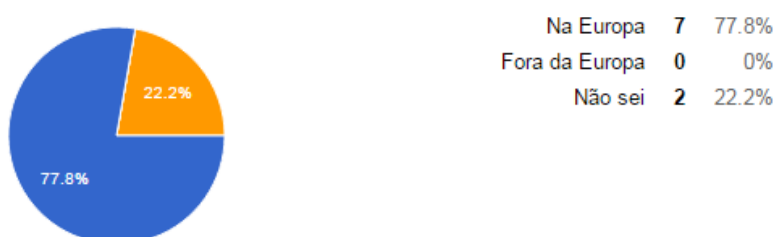


Dos 9 respondentes (32,1%) que nunca fizeram mobilidade internacional, apenas 3 (33,3%) afirmou que gostariam de fazer mobilidade internacional se tivessem essa oportunidade. 22,2% (2) não estão interessados em fazer mobilidade e 44,4% (4) não sabe. 77,8% escolheriam a Europa como destino.

Se tivesse essa oportunidade, gostaria de fazer mobilidade internacional?



Onde preferiria fazer mobilidade?

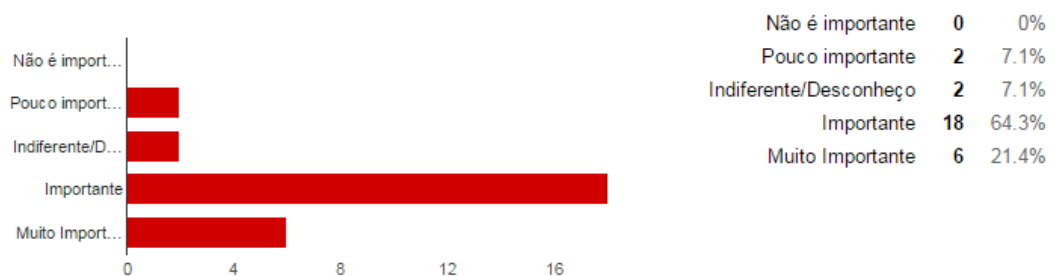


Importância dos Eventos / Ferramentas da Comunicação

[Das seguintes iniciativas, quais considera serem importantes para captar/incentivar os alunos para a mobilidade internacional?]

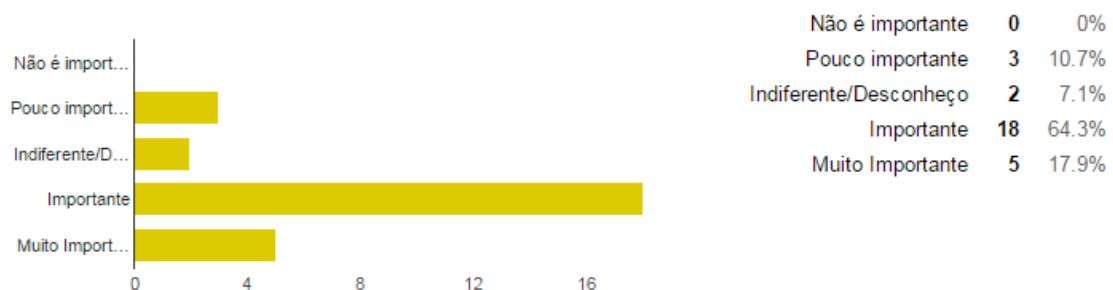
64,3% considera que as “Conferências, seminários, workshops sobre mobilidade” são iniciativas “importantes” para a “captação/incentivo de docentes e não docentes para a mobilidade internacional”, 21,4% acha que estas iniciativas são “Muito importantes”, enquanto que 7,1” consideram-nas “Pouco importantes”.

Conferências, seminários, workshops sobre mobilidade



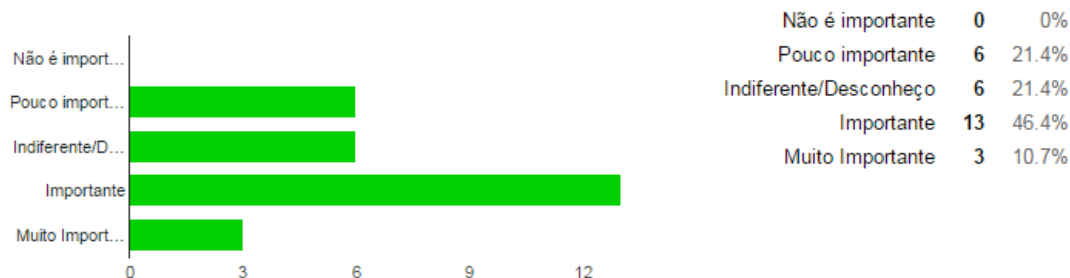
Quanto à “Newsletter” do GRI, a maioria (64,3%) considera ser uma ferramenta “Importante” e 17,9%, uma ferramenta “Muito importante”. 7% consideram-na “Pouco importante” para a captação/incentivo de docentes e não docentes para a mobilidade internacional.

Newsletters (com testemunhos de pessoas que estiveram em mobilidade)



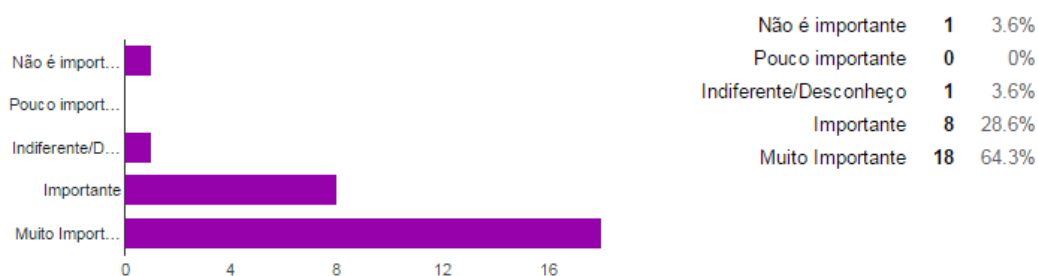
Os “Vídeos Online” são, neste contexto, assinalados por 46,4% dos respondentes como sendo uma ferramenta “Importante”, enquanto 21,4% considera-os “Pouco Importante”.

Vídeos Online



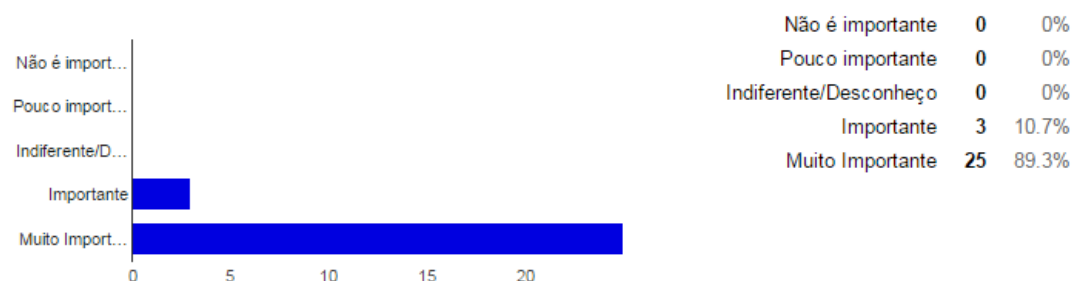
A “Internacionalização do currículo”, por sua vez, é um fator de incentivo “Muito Importante” para 64,3% dos respondentes; apenas para 1 respondente (3,6%) este fator “Não é importante”.

Internacionalização do currículo



O “Apoio Financeiro” é assinalado como um fator “Muito importante” por uma parte bastante significativa dos respondentes (83,3%).

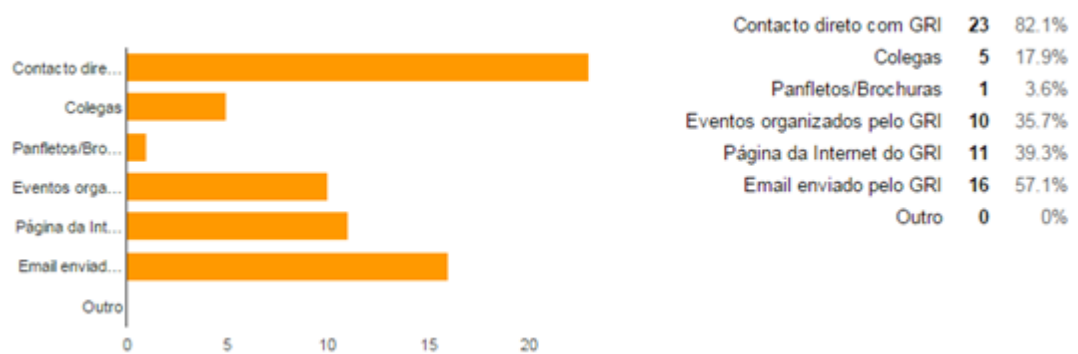
Apoio financeiro



Parte II: Gabinete de Relações Internacionais (GRI ESEC)

Pelos resultados obtidos, pudemos aferir que 82,1% dos respondentes teve conhecimento do GRI pelo “Contacto direto com GRI” e apenas 3,6% através de “Panfletos/Brochuras”.

Como teve conhecimento do GRI?



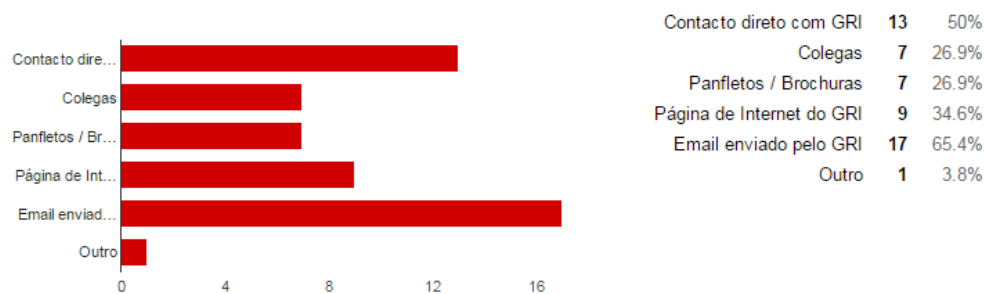
Quando questionados se alguma vez tiveram conhecimento de algum evento organizado pelo GRI, quase todos os respondentes (92,9%) disseram que “Sim”.

Já alguma vez teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI?



Foram várias os meios pelos quais tiveram conhecimento desses eventos: 65,4% através de “Email enviado pelo GRI” 50% através do “Contacto direto com GRI”

Como teve conhecimento desse(s) evento(s)?



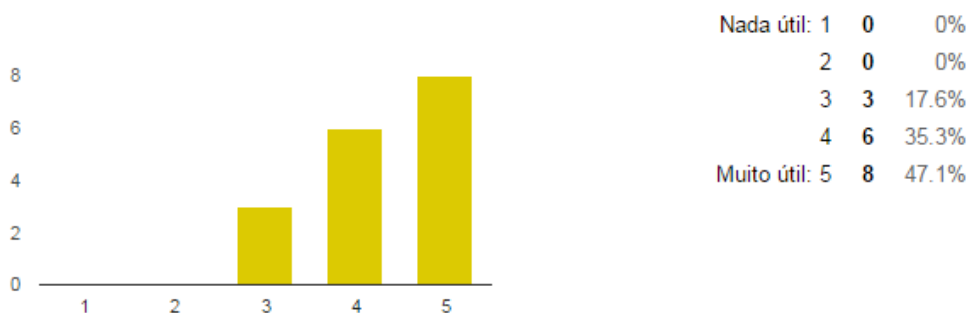
Utilidade dos Eventos

Contudo, nem todos os respondentes participaram nesses eventos: 34,6% não participou. Os restantes 65,4% participaram. 47,1% afirma que foi “Muito útil” participar nesses eventos.

Participou em algum desses eventos?



Em que medida lhe foi útil participar nesse(s) evento(s)?

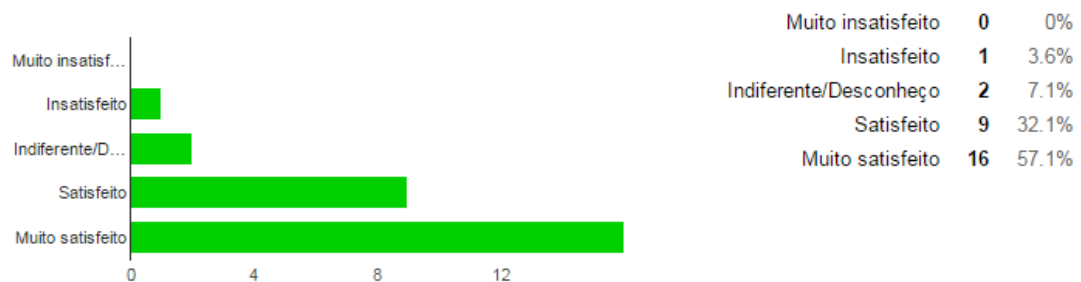


Satisfação com os serviços do GRI

[Em geral, até que ponto está satisfeito(a) com o desempenho do GRI quanto a:]

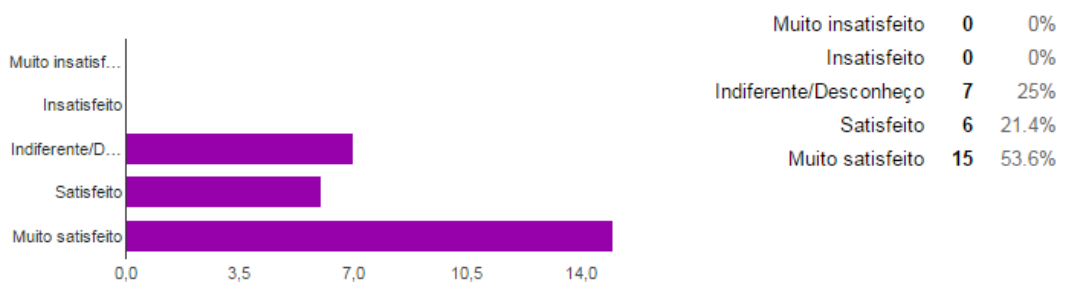
Quando questionados acerca do grau de Satisfação com o desempenho do GRI nas várias vertentes, mais de metade dos respondentes (57,1%) mostraram-se “Muito Satisfeitos” com o “Atendimento Pessoal” e 32,1% “Satisfeitos”. Apenas 1 (3,6%), se demonstrou “Insatisfeito”.

Atendimento pessoal



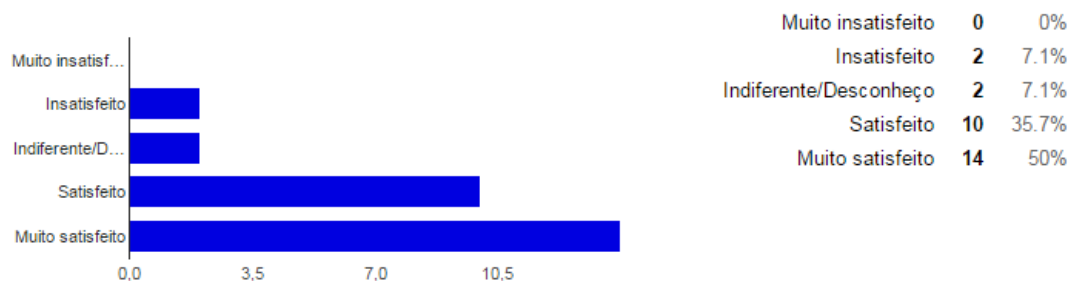
Quanto ao “Apoio Logístico durante o processo de mobilidade”, também aqui mais de metade dos respondentes (53,6%) se mostraram “Muito satisfeitos”. 25% mostraram-se “indiferentes ou desconhece”.

Apoio logístico durante o processo de mobilidade



Quanto à “Comunicação com os docentes/funcionários”, 50% mostram-se “Muito satisfeitos”, 35,7% “Satisfeitos”, 7,1% são indiferentes ou desconhecem e 7,1% mostram-se “insatisfeitos”.

Comunicação com os docentes/funcionários



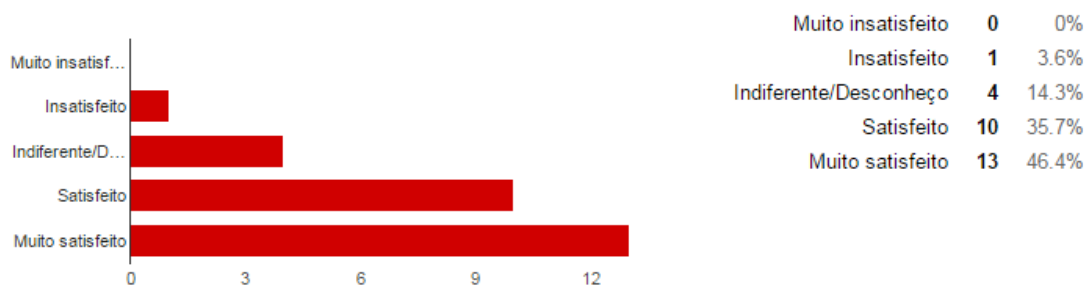
No que respeita ao “Envolvimento dos docentes em atividades internacionais”, os respondentes já se mostram mais divididos: 32,1% estão “Muito satisfeitos” e 32,1% “Satisfeitos”.

Envolvimento dos docentes em atividades internacionais



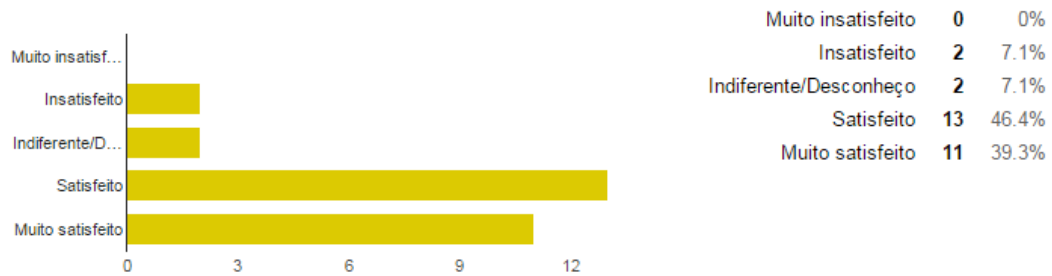
Os “Meios de divulgação dos programas de mobilidade” são assinalados por 46,4% dos respondentes como muito satisfatórios e por 35,7% como satisfatórios.

Meios de divulgação dos programas de mobilidade



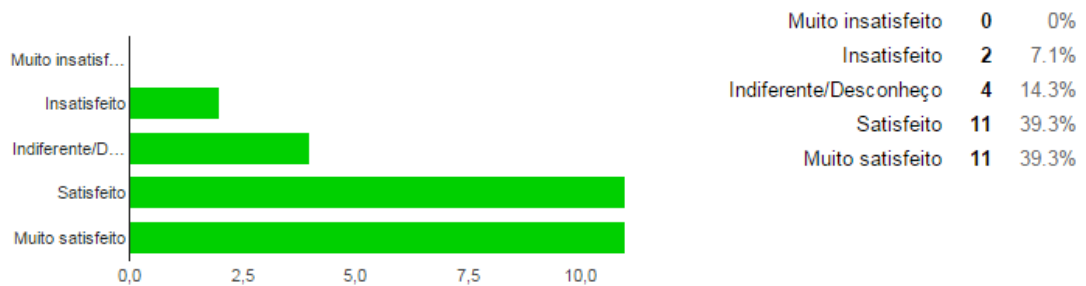
46,4% dos respondentes estão “Satisfeitos” com a “Página da Internet do GRI”, 39,3% estão “Muito satisfeitos”. 7,1% está “insatisfeito” e outros 7,1% é “indiferente ou desconhece”.

Página da Internet do GRI



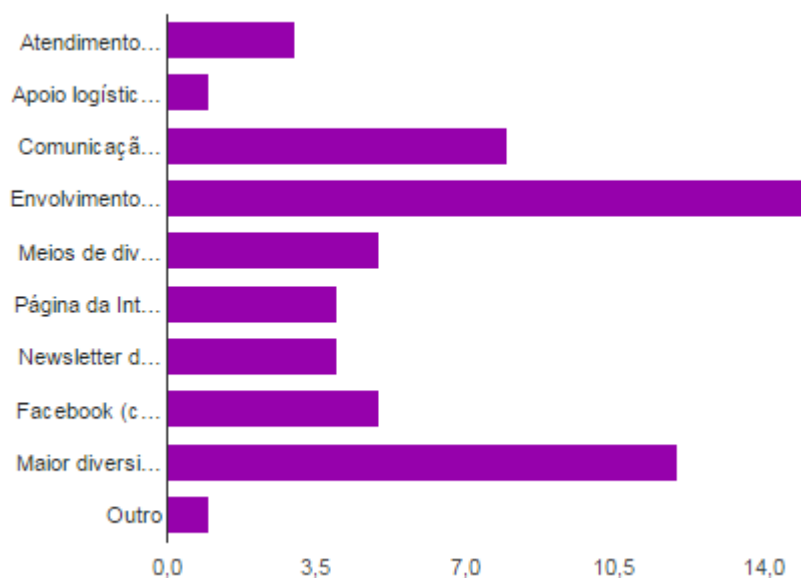
Quanto à Newsletter do GRI, os respondentes mostra-se divididos entre “Muito satisfeitos” (39,3%) e “Satisfeitos (39,3%); 7,1% mostra-se “insatisfeito”.

Newsletter do GRI



Quando questionados acerca do que gostariam de ver melhorado no GRI, 53,6% afirmam que gostariam de ver melhorado o “Envolvimento dos docentes/funcionários nos eventos internacionais (conferências, workshops, staff week)”, 42,9% refere a “Maior diversidade de protocolos de mobilidade”.

O que gostaria de ver melhorado no GRI?



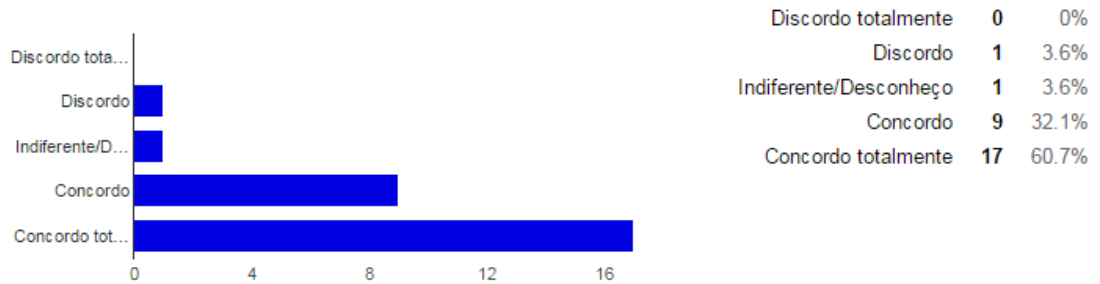
Atendimento pessoal	3	10.7%
Apoio logístico durante o processo de mobilidade	1	3.6%
Comunicação com os docentes/funcionários	8	28.6%
Envolvimento dos docentes/funcionários nos eventos internacionais (conferências, workshops, staff week)	15	53.6%
Meios de divulgação dos programas de mobilidade	5	17.9%
Página da Internet do GRI	4	14.3%
Newsletter do GRI (conteúdos mais diversificados)	4	14.3%
Facebook (criação da página do GRI)	5	17.9%
Maior diversidade de protocolos de mobilidade	12	42.9%
Outro	1	3.6%

Concordância

considere as seguintes afirmações e indique o grau de concordância que atribui a cada uma delas

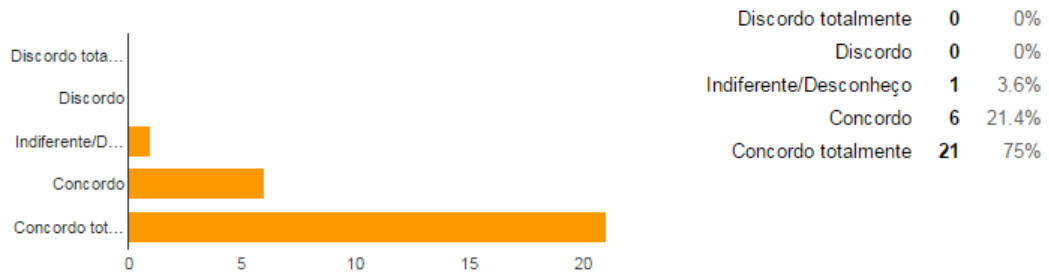
60,7% “concorda totalmente”, 32,1% “concorda”, 3,6% é “indiferente ou desconhece, 3,6% “discorda” que a internacionalização é uma prioridade para a Instituição a que pertence;

A internacionalização é uma prioridade para a Instituição a que pertence



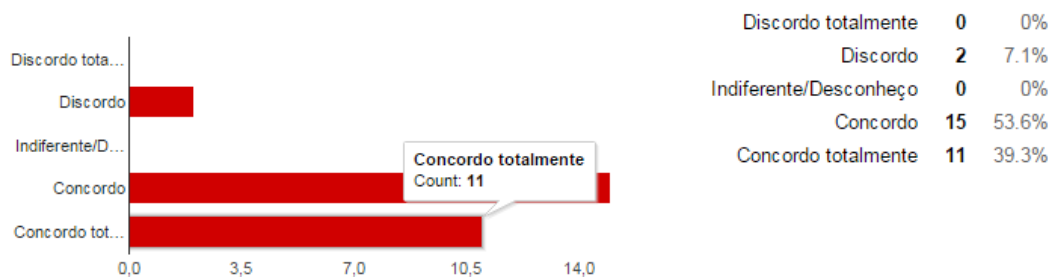
75% “concorda totalmente”, 21,4% “concorda”, 1% é “indiferente ou desconhece” que o desenvolvimento das estratégias de internacionalização beneficiam a instituição a que pertence.

O desenvolvimento das estratégias de internacionalização beneficiam a instituição a que pertence



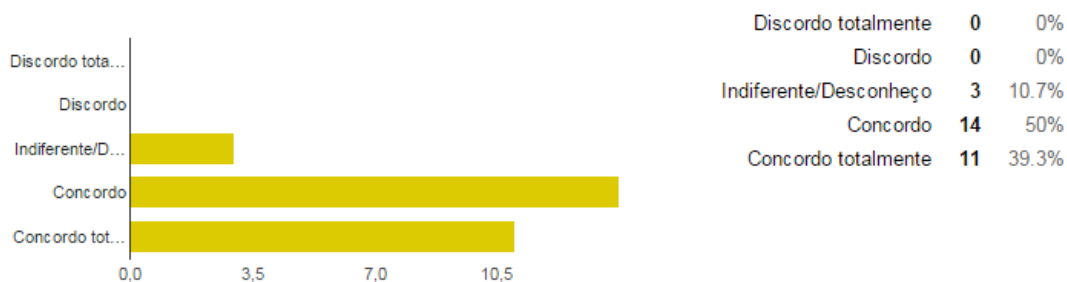
39,3% “concorda totalmente”, 53,6% “concorda” e 7,1% “discorda” que O GRI assume o papel principal na promoção da internacionalização da instituição a que pertence;

O GRI assume o papel principal na promoção da internacionalização da instituição a que pertence



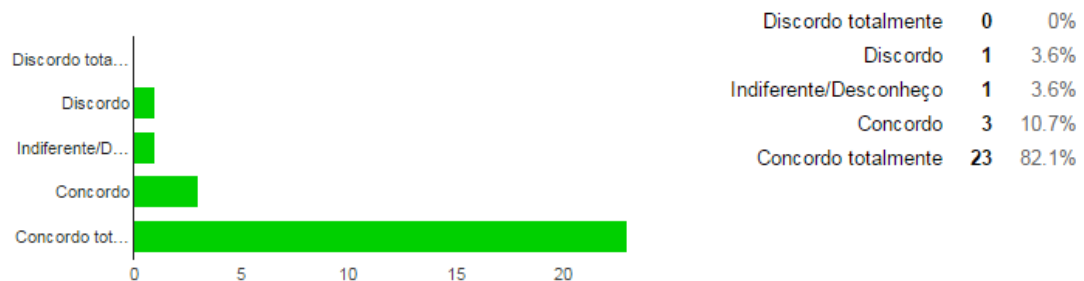
39,3% “concorda totalmente”, 50% “concorda” e 10,7% é “indiferente ou desconhece” que O programa Erasmus é o foco principal do GRI;

O programa Erasmus é o foco principal do GRI



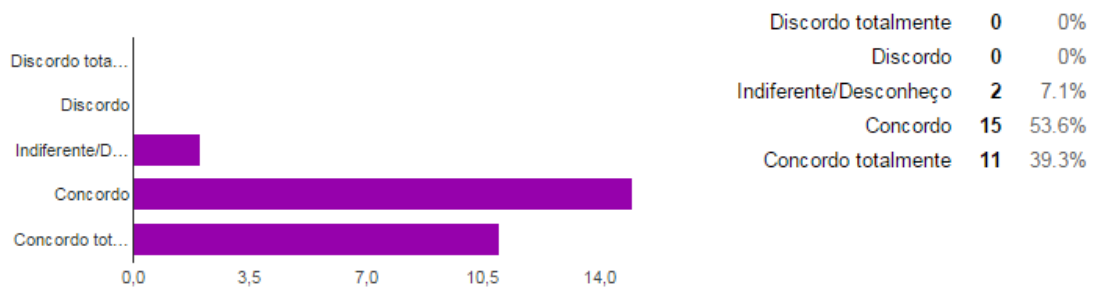
82,1% “concorda totalmente”, 10,7% “concorda”, 3,6% é “indiferente ou desconhece” e 3,6% “discorda” que a existência de uma estratégia eficaz para captação de alunos fora da Europa é igualmente importante na internacionalização de uma instituição;

A existência de uma estratégia eficaz para captação de alunos fora da Europa é igualmente importante na internacionalização de uma instituição



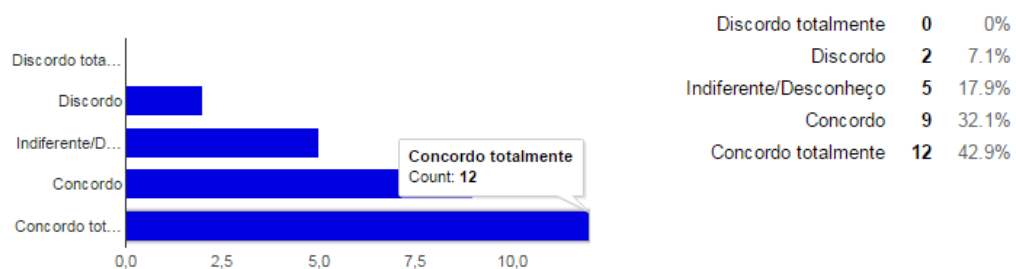
39,3% “concorda totalmente”, 53,6% “concorda” e 7,1% é “indiferente ou desconhece” que a imagem que tenho GRI da instituição a que pertença é positiva;

A imagem que tenho GRI da instituição a que pertença é positiva



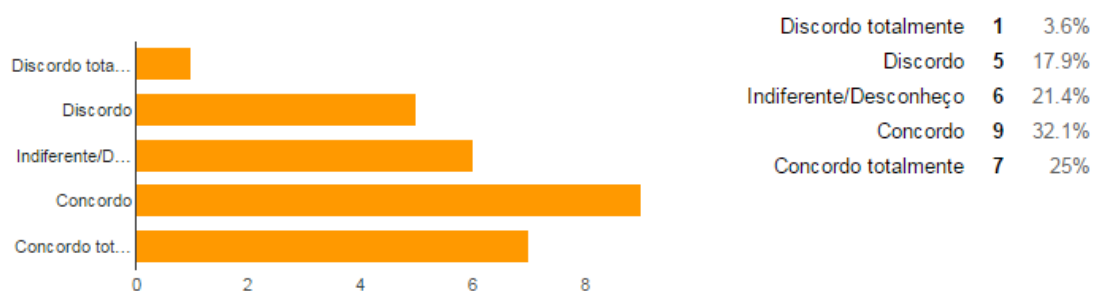
42,9% “concorda totalmente”, 32,1% “concorda” e 17,9% é “indiferente ou desconhece” e 7,1% “discorda” que se considera bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertence;

Considero-me bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertença



25% “concorda totalmente”, 32,1% “concorda” e 21,4% é “indiferente ou desconhece”, 17,9% “discorda” e 3,6% “discorda totalmente” que se considera bem informado(a) acerca dos projetos internacionais em que a instituição a que pertence está envolvida;

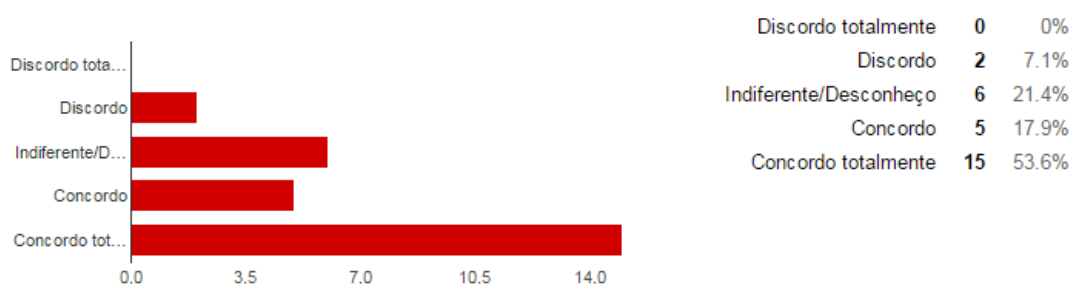
Considero-me bem informado(a) acerca dos projetos internacionais em que a instituição a que pertence está envolvida



Motivação

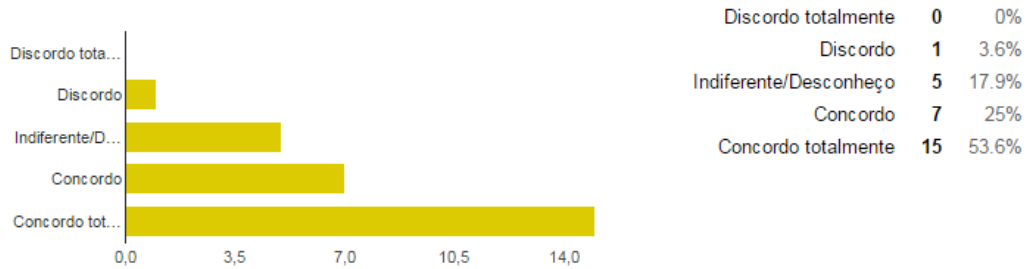
53,6% “concorda totalmente”, 17,9% “concorda” e 21,4% é “indiferente ou desconhece” e 7,1% “discorda” que se sente motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional

Sinto-me motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional



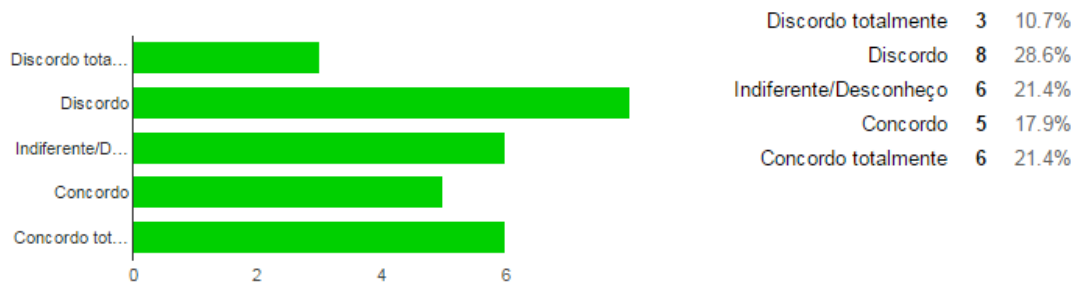
53,6% “concorda totalmente”, 25% “concorda” e 17,9% é “indiferente ou desconhece” e 3,6% “discorda” que se sente motivado(a) para colaborar em projetos internacionais;

Sinto-me motivado(a) para colaborar em projetos internacionais



21,4% “concorda totalmente”, 17,9% “concorda” e 21,4% é “indiferente ou desconhece” e 28,6% “discorda” e 10,7% “discorda totalmente” que se sente capaz de lecionar (em língua inglesa), no âmbito de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional;

Sinto-me capaz de lecionar (em língua inglesa), no âmbito de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional



Anexo O

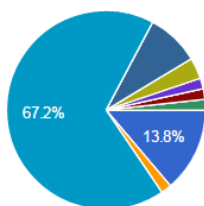
Output dos dados recolhidos no questionário aos alunos

Parte I: Perfil do inquirido

No Questionário dirigido aos alunos, obtivemos 58 respostas válidas.

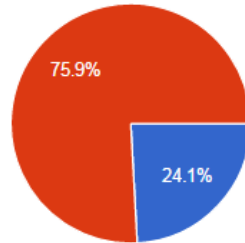
Ao traçar o perfil sociodemográfico dos indivíduos que compõem a amostra, constatamos que as idades dos inquiridos são heterogéneas (entre 18 e os 47 anos), que a maioria dos respondentes é residente no distrito de Coimbra (67,2%) e que são sobretudo do sexo feminino (75,9%).

Distrito/região autónoma de residência



Distrito de Aveiro	8	13.8%
Distrito de Beja	0	0%
Distrito de Braga	1	1.7%
Distrito de Bragança	0	0%
Distrito de Castelo Branco	0	0%
Distrito de Coimbra	39	67.2%
Distrito de Évora	0	0%
Distrito de Faro	0	0%
Distrito da Guarda	0	0%
Distrito de Leiria	5	8.6%
Distrito de Lisboa	0	0%
Distrito de Portalegre	0	0%
Distrito do Porto	2	3.4%
Distrito de Santarém	1	1.7%
Distrito de Setúbal	0	0%
Distrito de Viana de Castelo	1	1.7%
Distrito de Vila Real	0	0%
Distrito de Viseu	1	1.7%
Região Autónoma dos Açores	0	0%
Região Autónoma da Madeira	0	0%

Género

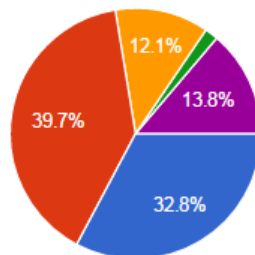


Masculino	14	24.1%
Feminino	44	75.9%

Relativamente ao ano curricular, 23 respondentes (39,7%) frequentam o 2º ano, 19 (32,8%) frequentam o 1º ano e os restantes, o 3º ano.

Nota: A resposta “4º ano” representada no gráfico é inválida, uma vez que não existe 4º ano na ESEC.

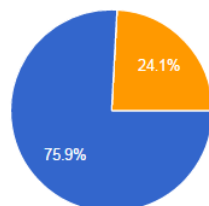
Ano curricular que frequenta



1º	19	32.8%
2º	23	39.7%
3º	7	12.1%
4º	1	1.7%
Outro	8	13.8%

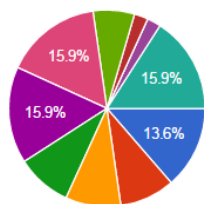
A maior parte dos respondentes frequenta uma Licenciatura (75,9%), com destaque para Comunicação Social (15,9%), Educação Básica (15,9%) e Turismo (15,9%). 24,1% frequenta um mestrado, com destaque para o mestrado em Marketing e Comunicação (78,6%).

Curso que frequenta



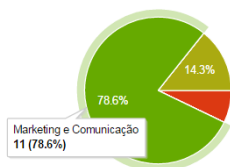
Licenciatura	44	75.9%
Pós-graduação	0	0%
Mestrado	14	24.1%
Formação Especializada	0	0%
Cursos Livres	0	0%
Unidades Curriculares Isoladas	0	0%

Curso (Licenciatura)



Animação Socioeducativa	6	13.6%
Arte e Design	4	9.1%
Comunicação e Design Multimédia	4	9.1%
Comunicação Organizacional	4	9.1%
Comunicação Social	7	15.9%
Desporto e Lazer	0	0%
Educação Básica	7	15.9%
Gerontologia Social	3	6.8%
Língua Gestual Portuguesa	1	2.3%
Música	0	0%
Teatro e Educação Concurso Local	1	2.3%
Turismo	7	15.9%

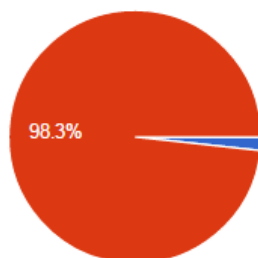
Curso (Mestrado)



Comunicação Social - Novos Media	0	0%
Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social	1	7.1%
Jogo e Motricidade na Infância	0	0%
Educação Especial	0	0%
Educação e Lazer	0	0%
Educação de Adultos e Desenvolvimento Local	0	0%
Ensino de Educação Musical no Ensino Básico	0	0%
Marketing e Comunicação	11	78.6%
Educação para a Saúde	0	0%
Turismo de Interior - Educação para a Sustentabilidade	0	0%
Educação Matemática	0	0%
Human Computer Interaction	0	0%
Formação de Professores	2	14.3%

Dos 58 respondentes, apenas 1 (1,7%) fez mobilidade internacional, sendo esta uma Mobilidade de estudos no âmbito do Programa Erasmus.

Já alguma vez fez mobilidade internacional pela ESEC?



Sim	1	1.7%
Não	57	98.3%

Que tipo de mobilidade fez?



No âmbito de que Programa fez mobilidade?



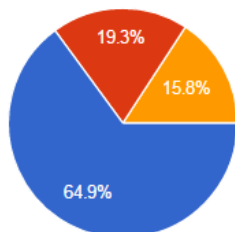
Contudo, um número significativo de respondentes (73,7%) mostrou-se interessado em fazer mobilidade internacional, se tivesse essa oportunidade.

Se tivesse essa oportunidade, gostaria de fazer mobilidade internacional?



Dos 57 inquiridos que nunca fizeram mobilidade internacional, 37 (64,9%) escolheriam a Europa como destino, 11 (19,3%) escolheriam um destino fora da Europa e 9 (15,8%) não sabem ainda o destino que prefeririam.

Onde preferiria fazer mobilidade?

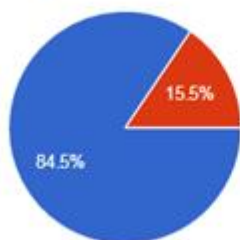


Na Europa	37	64.9%
Fora da Europa	11	19.3%
Não sei	9	15.8%

Parte II: Gabinete de Relações Internacionais (GRI ESEC)

Pelos resultados obtidos, pudemos aferir que a grande maioria dos respondentes (84,5%) já ouviu falar do GRI. 9 respondentes (15,5%) afirmaram não terem ouvido falar anteriormente do GRI da ESEC, sendo que estes terminaram aqui o seu questionário.

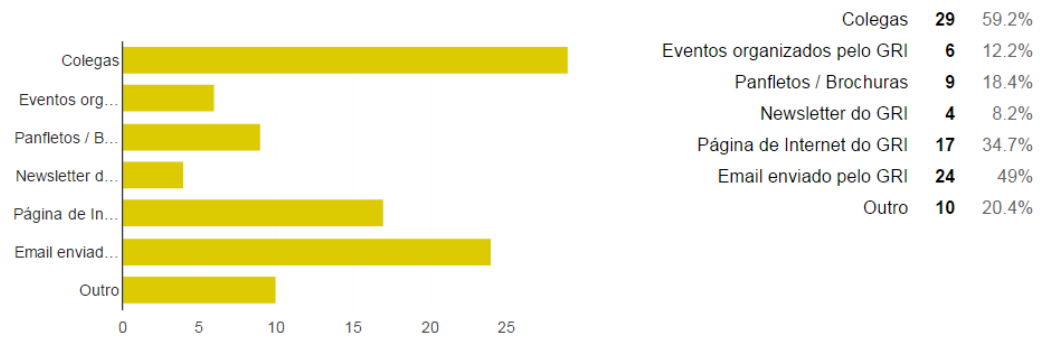
Já ouviu falar no Gabinete de Relações Internacionais (GRI) da ESEC?



Sim	49	84.5%
Não	9	15.5%

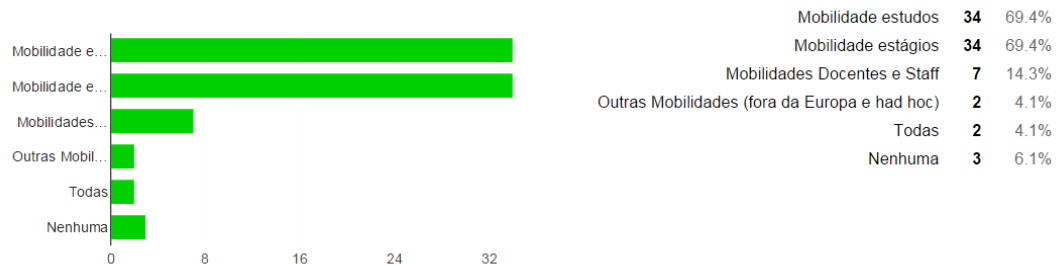
A maioria dos respondentes (59,2%) teve conhecimento do GRI através de colegas. Cerca de metade dos respondentes (49%) teve conhecimento do gabinete através de *email* enviado pelo GRI, 34,7% teve conhecimento do GRI através da página da Internet da ESEC. Estes foram os meios mais assinalados pelos respondentes quanto ao meio através do qual tiveram conhecimento do GRI da ESEC. A *Newsletter* do GRI foi o meio menos assinalado pelos respondentes (8,2%).

Como teve conhecimento do GRI?



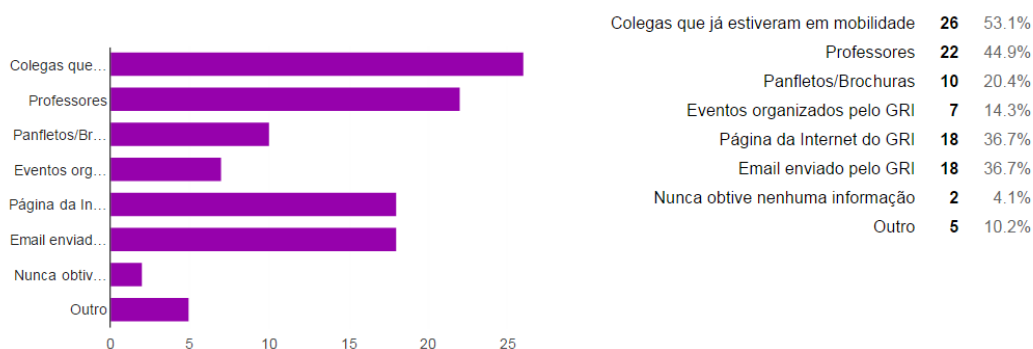
À pergunta “Das seguintes, quais as mobilidades disponíveis na ESEC que conhece”, 69,4% conhece a “Mobilidade de estudos”, igualmente 69,4% conhece a “Mobilidade de estágios”, 14,3% conhece a “Mobilidade de Docentes e Staff”. Apurou-se ainda que dos 58 respondentes, apenas 2 (4,1%) conhece todas estas mobilidades e apenas 3 (6,1%) nunca ouviram falar de nenhuma dessas mobilidades.

Das seguintes, quais as mobilidades disponíveis na ESEC que conhece?



Relativamente ao modo como os inquiridos obtiveram informação acerca dos programas de mobilidade disponíveis na ESEC, “colegas que já estiveram em mobilidade” e Professores são as respostas mais assinaladas, seguidas da “Página de Internet e dos Emails enviados pelo GRI”. Os menos assinalados foram os “Panfletos/Brochuras do GRI”, os “Eventos organizados pelo GRI” e “Outros”. De referir que apenas 2 dos respondentes (4,1%) “nunca obtiveram nenhuma informação” sobre os programas de mobilidade.

Como obteve informação sobre os programas de mobilidade da ESEC?



À pergunta “Já alguma vez teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI”, uma parte bastante significativa dos respondentes (61,2%) respondeu “Não”, enquanto 38,8% (19 respondentes) respondeu “Sim”.

Já alguma vez teve conhecimento de algum evento organizado pelo GRI?



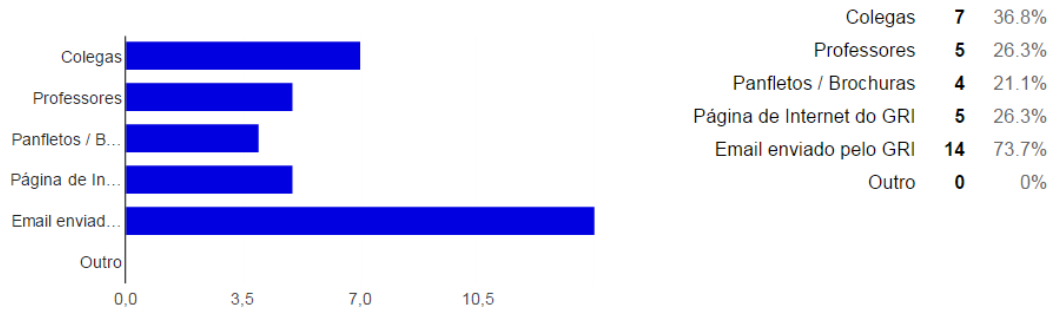
Dos 19, apenas 4 (21,1%) participaram em algum desses eventos.

Participou em algum desses eventos?



Quanto ao meio através do qual os respondentes obtiveram conhecimento desses eventos, o “Email enviado pelo GRI” foi o mais assinalado (73,7%), seguidos dos “Colegas” (36,8%), “Professores” (26,3%), “Página da Internet do GRI” (26,3%) e “Panfletos/Brochuras” (21,1%).

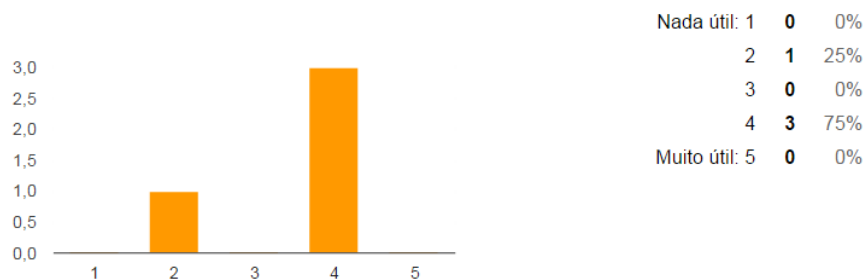
Como teve conhecimento desse(s) evento(s)?



Utilidade e importância dos Eventos / Ferramentas da Comunicação

Dos 4 respondentes que participaram em eventos organizados pelo GRI, 3 consideraram que foi “útil” terem participado, apenas 1 considerou que foi “pouco útil”.

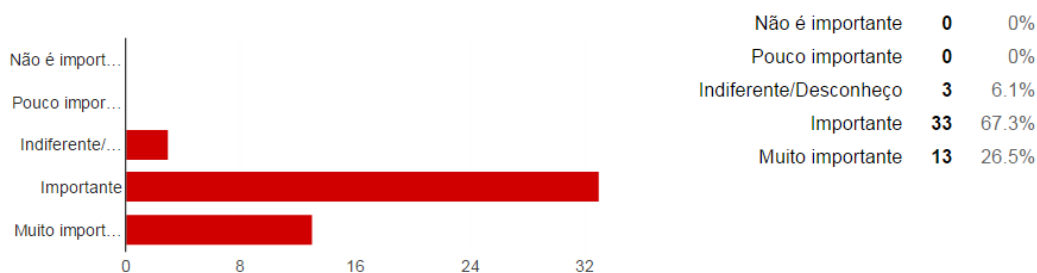
Em que medida lhe foi útil participar nesse(s) evento(s)?



Para 67,3% dos respondentes, iniciativas como “Conferências, Seminários, Workshops sobre mobilidade” são “Importantes” para captar/incentivar os alunos para a mobilidade. 26,3% considera estas iniciativas “Muito Importantes”. 6,4% mostra-se indiferentes ou desconhece.

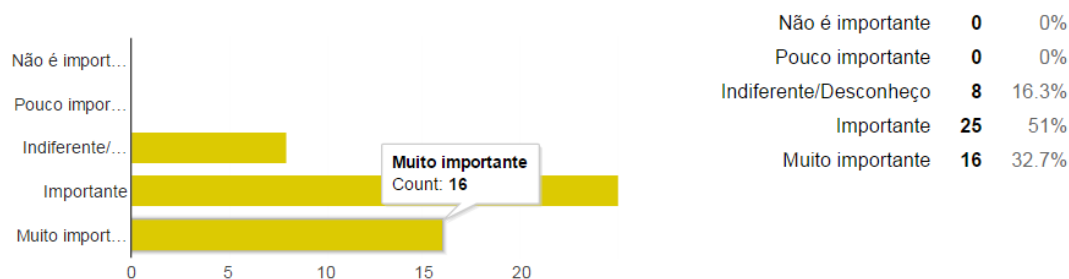
[Das seguintes iniciativas, quais considera serem importantes para captar/incentivar os alunos para a mobilidade internacional?]

Conferências, seminários, workshops sobre mobilidade



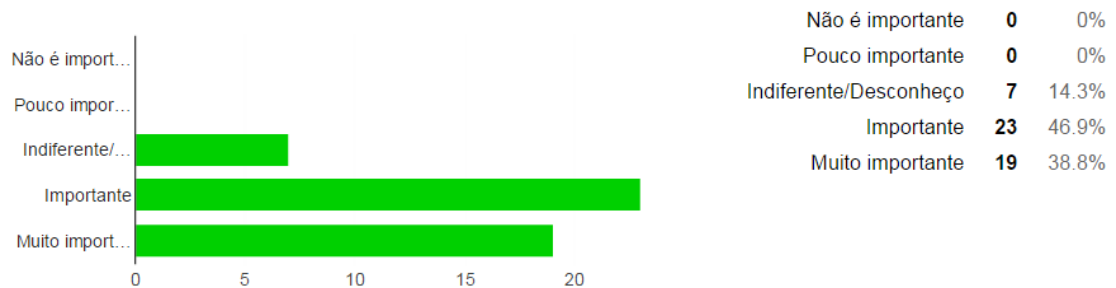
Por sua vez, o “*Info Erasmus Day*” foi assinalado como sendo uma iniciativa “Importante” para 51% dos respondentes e “Muito Importante” para 32,7%. 16,3% mostra-se indiferentes ou desconhecem.

Info Erasmus Day



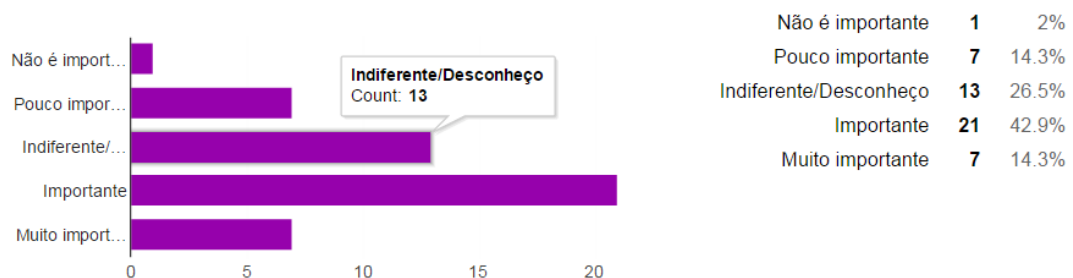
Os “eventos com estudantes internacionais” são iniciativas “Importantes” para 46,9% dos respondentes e “Muito Importantes “ para 38,8%, enquanto que para 14,3% é indiferente ou desconhece.

Eventos com estudantes internacionais



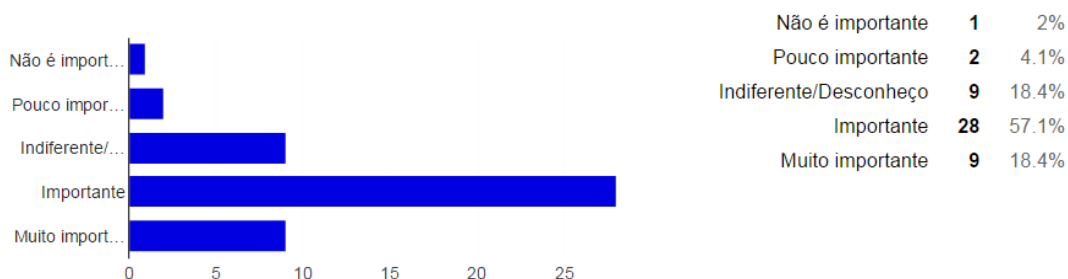
A afixação/distribuição de “Panfletos/Brochuras” pela escola são iniciativas consideradas “Importantes” para 42,9% dos respondentes, “Muito importantes” para 14,3%, enquanto 26,5% é indiferente ou desconhece.

Panfletos/Brochuras



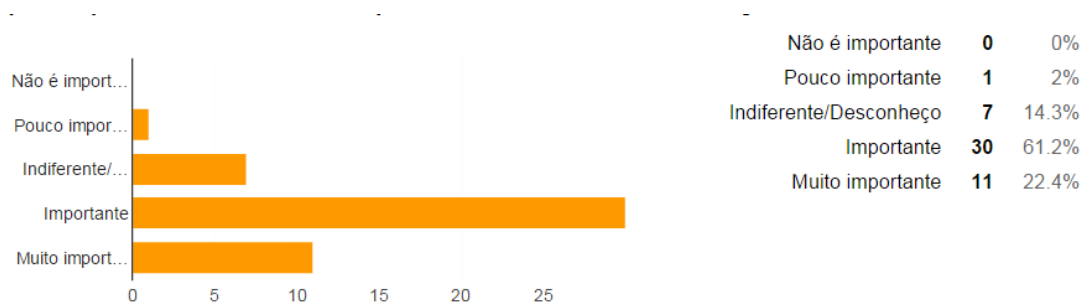
Mais de metade dos inquiridos (57,1%) considera “Importante” a existência das “Newsletters com testemunhos de pessoas que estiveram em mobilidade”. 18,4% considera a Newsletter uma ferramenta de comunicação “Muito Importante” para captar/incentivar os alunos para a mobilidade internacional. Contudo, 4,1% considera-a, pelo contrário, “Pouco importante”. 18,4% mostra-se indiferente ou desconhece esta ferramenta. Para 1 respondente (2%), simplesmente “não é importante”.

Newsletters (com testemunhos de pessoas que estiveram em mobilidade)



Uma grande maioria dos respondentes (61,2%) considera os “Vídeos Online” uma ferramenta “Importante” na captação de alunos para a mobilidade, enquanto que para 22,4% esta é uma ferramenta “Muito Importante”. 14,3% é indiferente ou desconhece.

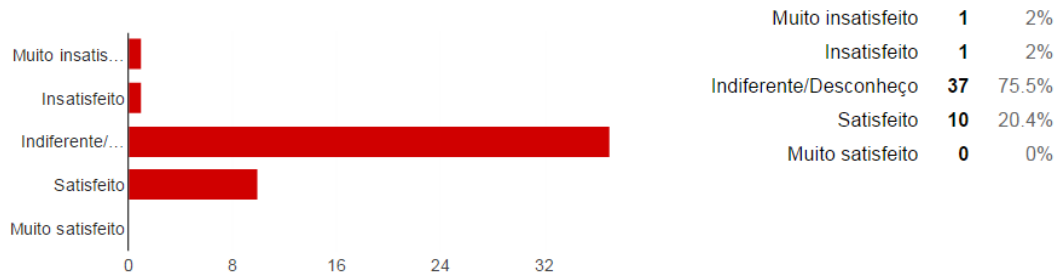
Vídeos Online



Satisfação com os serviços do GRI

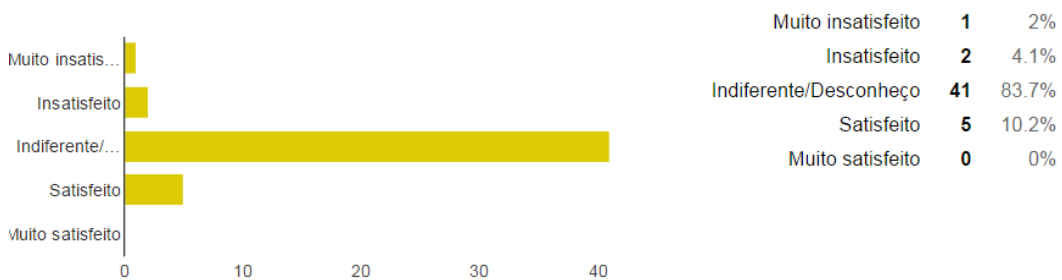
Quando questionados acerca do grau de Satisfação com o desempenho do GRI nas várias vertentes, 10 dos respondentes (20,4%) mostraram-se “Satisfeitos” com o “Atendimento Pessoal”, 1 (2%) “Insatisfeito” a apenas 1 (2%), “Muito Insatisfeito”. Contudo, 37 respondentes (75,5%) afirmam ser “indiferentes ou desconhecer”.

Atendimento pessoal



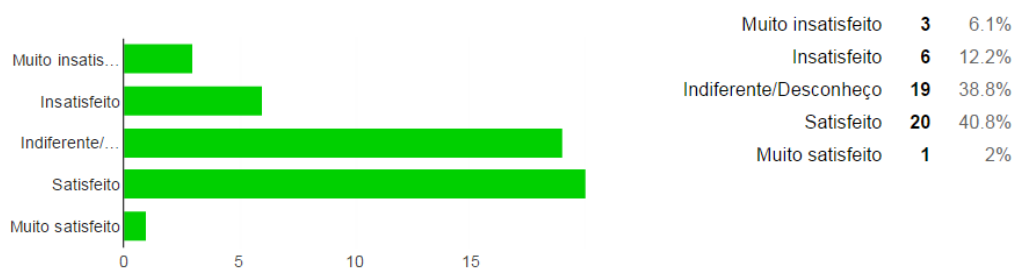
Quanto ao “Apoio Logístico durante o processo de mobilidade”, 10,2% dos respondentes demonstraram-se “Satisfeitos”, 4,1% ”Insatisfeitos” e apenas 2% “Muito Insatisfeito”. Uma grande parte dos inquiridos (83,7%) é indiferente ou desconhece.

Apoio logístico durante o processo de mobilidade



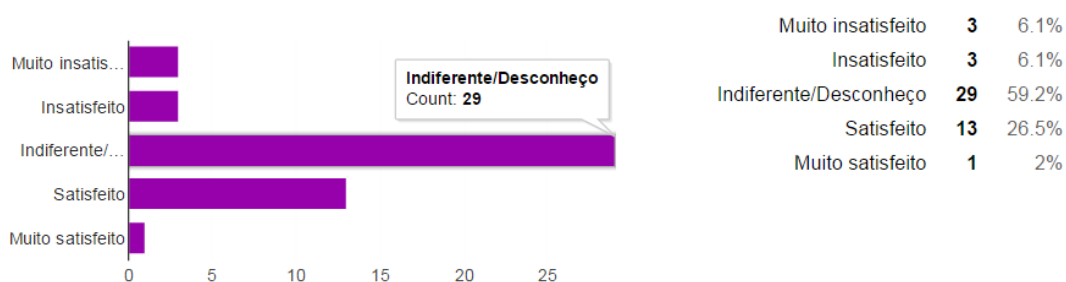
40,8% estão satisfeitos com a divulgação efetuada pela GRI dos programas de mobilidade. 38,8% são indiferentes ou desconhecem. 12,2% estão “Insatisfeitos” e 6,1 % “Muito Insatisfeitos”.

Divulgação dos programas de mobilidade



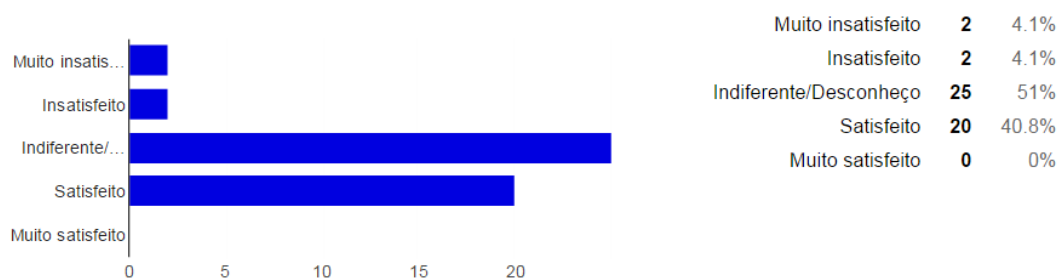
59,2% são indiferentes ou desconhecem a “Comunicação com os alunos”, 26,6% estão satisfeitos e 6,1% “Insatisfeitos ou “Muito insatisfeitos”.

Comunicação com os alunos



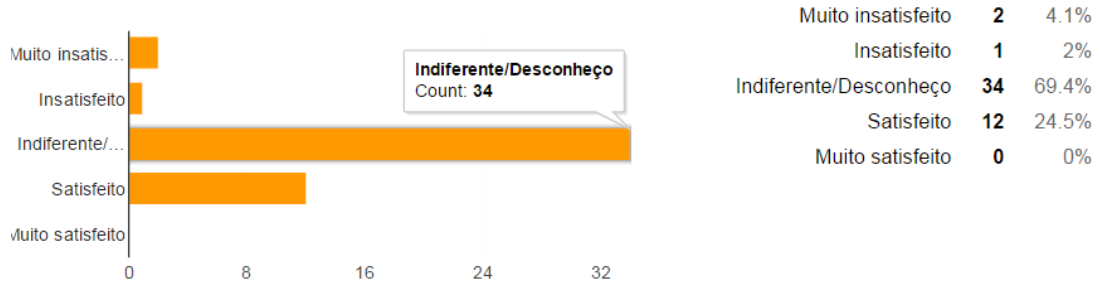
51% são indiferentes ou desconhecem a Página da Internet do GRI, 40,8% estão “Satisfeitos” e apenas 4,1% estão “Insatisfeitos” ou “Muito Insatisfeitos”.

Página da Internet do GRI



Quanto à Newsletter do GRI, 69,4% são indiferentes ou desconhecem, 24,5% estão “Satisfeitos”, apenas 2% estão “Insatisfeitos” e 4,1% “Muito Insatisfeitos”.

Newsletter do GRI



O que gostaria de ver melhorado no GRI?

Quando questionados acerca do que gostariam de ver melhorado no GRI, 59,2% dos inquiridos gostaria de ver melhorada a divulgação de informação, 55,1%, a comunicação com os alunos, 46,9% gostaria de ver criada a página do Facebook do GRI, 32,7% maior diversificação da listagem da escolha de mobilidades.

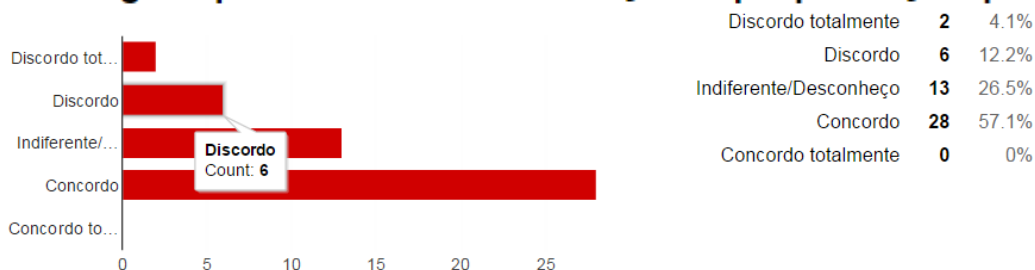


Concordância com as afirmações

considere as seguintes afirmações e indique o grau de concordância que atribui a cada uma delas

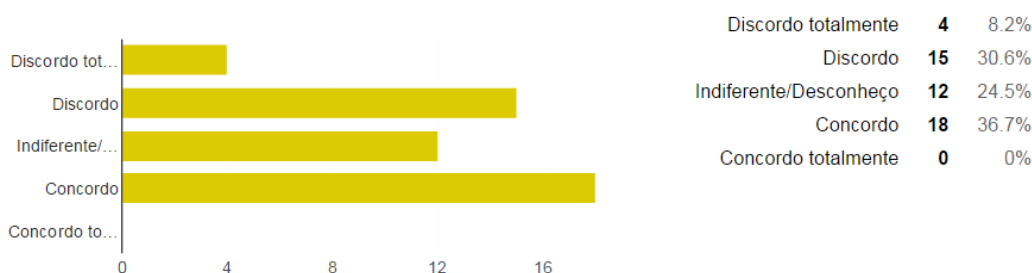
57,1% “Concorda” ter uma imagem positiva do GRI, 26,5% é indiferente ou desconhece, 12,2% “Discorda”, 4,1% “Discorda Totalmente”.

A imagem que tenho GRI da instituição a que pertença é positiva



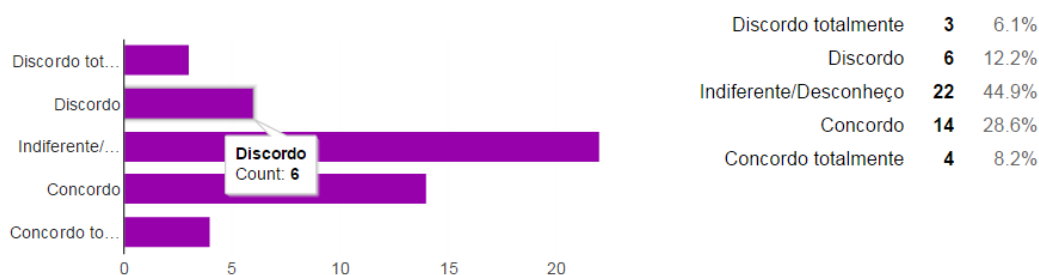
36,7% “concorda” estar bem informado acerca dos programas de mobilidade que o GRI oferece, 24,5% é “indiferente ou desconhece”, 30,6% “discorda” e 8,2% “Discorda totalmente”

Considero-me bem informado(a) acerca dos programas de mobilidade disponíveis na instituição a que pertença



8,2% “concorda totalmente” 28,6% “concorda”, 44,9% é “indiferente ou desconhece”, 12,2% “discorda” e 6,1% “discorda totalmente”

Sinto-me motivado(a) para participar em programas de mobilidade internacional



Anexo P

Notícias na Imprensa



Sessão sobre o Erasmus+ no ISEC

●●● A Agência Nacional PROALV, em colaboração com o Politécnico de Coimbra (IPC), promove esta quarta-feira uma sessão de divulgação e apoio às candidaturas ao novo programa comunitário Erasmus+. A sessão tem lugar no auditório do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC).

O programa Erasmus+ destina-se a apoiar as atividades de educação, formação, juventude e desporto em todos os setores da aprendizagem ao longo da vida, incluindo o ensino superior, formação profissional, educação de adultos, ensino escolar e atividades para jovens.

O IPC assumiu o processo de internacionalização como um dos vetores chave da sua política institucional e promove uma forte cooperação com diversas universidades/instituições congêneres europeias e de países de língua oficial portuguesa, não só a nível de mobilidade de estudantes, de docentes e funcionários, mas também nas áreas da investigação do desenvolvimento curricular e dos sistemas de ensino.

Fonte: Diário As Beiras_03.02.2014

ESEC esclarece sobre candidaturas Erasmus



► A Escola Superior de Educação de Coimbra realiza no dia 14 de março, entre as 10H30 e as 18H30, uma sessão de esclarecimento sobre candidaturas Erasmus, na sala Maria Manuela Almeida.

Fonte: Diário As Beiras 03.03.2014

13-02-2015 | diário **as beiras**



Curso de Português para estrangeiros conta com alunos da Eslovénia, Itália, Espanha, Turquia e Roménia

ESEC ensina Português a 25 alunos de Erasmus

●●● Vinte e cinco alunos de Erasmus, oriundos de cinco países, terminam hoje o curso intensivo de Português, que decorre na Escola Superior de Educação.

A 7.ª edição do curso Português para estrangeiros – Erasmus Intensive Language Course conta com estudantes da Eslovénia, Itália, Espanha, Turquia e Roménia. Candidataram-se no país de origem para aprenderem a língua e a cultura portuguesa. “Eles precisam do Português para estudarem nas unidades orgânicas [do Politécnico de Coimbra] porque não temos aulas em inglês” refere o docente Pedro Balau.

A iniciativa pretende integrar os alunos, quer a nível da língua portuguesa quer a nível cultural. A fase inicial do curso incidiu, sobretudo, nas bases gramaticais do português, seguindo-se a parte cultural, com aspetos da vida portuguesa e da vida da cidade Coimbra, as tradições e também a gastrono-

mia. Para o final da semana, “ficaram conteúdos relativos à cultura contemporânea, como a música”, conta o professor.

O que dizem os alunos

Entre o curso e a preparação para a vida em Coimbra, alguns candidatos não conseguem estar presentes durante as oito horas e, muitas vezes, a aula encontra-se mais vazia. Ainda assim, os que estão presentes encaram a iniciativa como “uma oportunidade de aprender a língua”.

A maioria destes alunos vai estudar na Escola Superior Agrária (ESAC) e no Instituto Superior de Engenharia (ISEC). É o caso de Stefano Preti, estudante de Biotecnologia, que vai frequentar a escola agrária. O jovem italiano, que vem da Universidade de Bolonha, conta que, ao contrário do que pensava, “Coimbra é uma cidade pequena, mas com muitos monumentos”. Rindo-se, diz

gostar da cidade e também das festas e da noite.

Ana Moreno, uma jovem espanhola que vai estudar Turismo na Escola Superior de Educação, chegou há apenas uma semana. Ainda não visitou muitos locais da cidade e, por agora, está ocupada com o curso que diz ser “muito bom, e fácil, porque é muito parecido” com o espanhol.

Radu Pop chegou da Roménia há cinco meses e vai começar o mestrado em Biotecnologia, também na escola agrária. “Eu entendia, antes, um pouco de português; temos várias palavras iguais e aprendi com os amigos portugueses”, salienta o estudante, oriundo da Universidade de Oradea.

De acordo com Pedro Balau, os jovens de Erasmus, ao longo das duas semanas, mostraram-se recetivos, interessados e trabalharam bastante para conseguirem aprender a língua portuguesa e, dessa forma, começar o semestre da melhor maneira.

Fonte: Diário As Beiras_13.02.2015

Da Europa... para o IPC



► Um total de 15 alunos oriundos de oito países europeus (Áustria, Espanha, Eslováquia, Finlândia, Itália, Lituânia, Rep. Checa e Suécia) encontram-se a frequentar o curso intensivo de língua portuguesa na ESEC. O IPC organiza estes cursos desde 2008/2009, ten-

do já recebido centenas de alunos de várias nacionalidades. Durante o curso estão, ainda, previstas visitas culturais, que dão a oportunidade aos alunos de conhecer os monumentos mais emblemáticos da cidade.

Fonte: Diário As Beiras_25.01.2014



Sessão de abertura decorreu ontem na ESEC

Abriu curso para docentes universitários angolanos

●●● O Politécnico de Coimbra (IPC) deu ontem início ao curso de Atualização Científica e Pedagógica destinado a docentes universitários angolanos, através de uma sessão de abertura que se realizou a partir das 16H00, na Escola Superior de Educação de Coimbra.

Na sessão de abertura entrevistaram Rui Antunes, presidente do IPC, Rui Mendes, presidente da ESEC, Nuno Ferreira, vice-presidente e coordenador das Relações Internacionais do IPC, Fátima Neves, presidente do

conselho técnico-científico da ESEC e responsável pela coordenação do curso, e Ermelinda Cardoso, pró-reitora da Universidade Katyavala Bwila e porta-voz da comitiva angolana.

Recorde-se que o curso é frequentado por professores provenientes das Universidades Katyavala Bwila (polos de Benguela e Kwanza Sul) e José Eduardo dos Santos (polos do Bié, Moxico e Huambo) e que, além da vertente pedagógica, inclui também algumas atividades de caráter cultural.

Fonte: Diário As Beiras_03.02.2015

Politécnico assina parceria com universidade da Tunísia

●●● Chegam hoje os primeiros docentes universitários angolanos que vêm frequentar um curso de atualização pedagógica, ministrado pelo Politécnico de Coimbra. Na segunda semana de fevereiro, entretanto, é a vez de o instituto receber um grupo de professores da área da biotecnologia, oriundos da Tunísia.

Está imparável o processo de internacionalização do Politécnico. Na quarta-feira, em Tunes (capital da Tunísia), o presidente, Rui Antunes, e o vice-presidente com a área das relações internacionais, Nuno Ferreira, selaram um acordo com a Universidade de La Manouba.

"O nosso objetivo é estender à Tunísia a estratégia de mobilidade internacional, para professores e alunos", explica Nuno Ferreira. A ideia é "abrir a porta" do Norte de África e reforçar, assim, a "dinâmica de relacionamento do Politécnico na orla mediterrânica", onde já conta com parcerias em diversos países do Sul da Europa.

É neste contexto que vai decorrer a visita dos docentes tunisinos de biotecnologia – área que regista ofertas formativas e projetos de inves-



Rui Antunes e Nuno Ferreira, presidente e vice do Politécnico, foram recebidos na Universidade de La Manouba

tigação em várias unidades orgânicas do Politécnico, como a ESAC - Escola Superior Agrária, o ISEC - Instituto Superior de Engenharia ou a ESTeSC - Escola Superior de Tecnologias da Saúde.

Formação pedagógica para docentes angolanos

Mais imediata é a formação destinada a docentes angolanos, que incide em diferentes áreas, em particular nas metodologias pedagógicas – e não em Português, como ontem, por lapso, se escreveu.

O curso começa já na segunda-feira e decorre durante o mês de fevereiro. Ao todo, vão participar 21 do-

centes de duas universidades com diversos polos na área do centro de Angola.

As aulas vão decorrer na Escola Superior de Educação. A formação incide, sobretudo, na área pedagógica, sobre novas metodologias e novos sistemas informáticos.

Segundo Nuno Ferreira, esta iniciativa tem também uma dimensão social e cultural de relevo. "Preparámos um programa cuidado de acompanhamento dos colegas angolanos, proporcionando-lhes um contacto diferenciado com a cidade e com o país", conta o vice-presidente.

Assim, os docentes têm, so-

bretudo aos fins de semana, diversos itinerários turístico-culturais, com passagens pela Figueira da Foz, Mealhada, Serra da Estrela, Lisboa, Porto, etc. "Mas não ficamos por aqui", adianta Nuno Ferreira, que dá conta da vontade de levá-los, por exemplo, a experimentar restaurantes diferentes, na cidade.

Português para Erasmus

Entretanto, na segunda-feira, começa na ESEC mais um curso intensivo de português (nível inicial) para os estudantes Erasmus. Estão inscritos cerca de 20 alunos de várias nacionalidades.

| Paulo Marques

Fonte: Diário As Beiras_30.01.2015