



Universidade de Aveiro  
2015

Departamento de Economia Gestão e Engenharia  
Industrial

Rita de Cassia Silva  
Castro

**A importância e a influência dos *stakeholders* para a  
internacionalização do ensino superior:  
contribuições para a formação do contabilista**





**Rita de Cassia Silva  
Castro**

**A importância e a influência dos *stakeholders* para a  
internacionalização do ensino superior:  
contribuições para a formação do contabilista**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Contabilidade, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho, Professor Associado com Agregação, e a coorientação da Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



Dedico este trabalho, humildemente, a todos aqueles que de alguma forma, tentaram, tentam e conseguiram fazer das suas pesquisas/investigações um contributo para o desenvolvimento do conhecimento científico e do seu auto-conhecimento pessoal e profissional.



## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutora Anabela Botelho Veloso**  
Professora Catedrática da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Lúcia Maria Portela de Lima Rodrigues**  
Professora Associada com Agregação, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

**Prof. Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho**  
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (Orientador)

**Prof. Doutor António Manuel Magalhães Evangelista de Souza**  
Professor Associado da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

**Prof. Doutora Rute Maria Gomes Abreu Teixeira de Matos**  
Professora Coordenadora do Instituto Politécnico da Guarda

**Prof. Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo**  
Professora Coordenadora da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria João Pires da Rosa**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Coorientadora)

**Doutora Maria Amélia Pina Tomás Veiga**  
Investigadora da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior e do Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior





## Agradecimentos

A consecução desta investigação que tem a internacionalização do ensino superior como objeto não teria sido possível sem o apoio de pessoas e Instituições de ensino superior de alguns países, aos quais cumpre registar meu agradecimento.

Inicialmente, cumpre agradecer ao Professor Doutor Joaquim Carlos Pinho e Professora Maria João Pires Rosa da Universidade de Aveiro, meus orientadores, pela confiança e pelo valioso suporte na condução deste trabalho, assim como a Doutora Maria de Fátima Lopes Pinho, pela orientação dada no início desta jornada.

I would like to thank Professor Hans de Wit of the Centre for Applied Research on Economics and Management (CAREM), Amsterdam University of Applied Sciences, for the support in all phases of this journey. Have all the best!

Reconheço e agradeço o inestimável apoio do Doutor Octávio Moura, da Professora Doutora Maria Assunção Campos da Universidade de Coimbra, bem como dos caros amigos Cânia Aguiar e Deodato Souza.

Urge agradecer à Universidade de Aveiro, em especial dos funcionários das Bibliotecas, da Secção de graus e títulos, dos Gabinetes de saídas e estágios e de Relações internacionais, bem como dos Serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação pelo importante suporte dado no decorrer desta caminhada.

À Universidade Estadual de Feira de Santana no Brasil, gostaria de reconhecer e agradecer, imensamente, a oportunidade e o apoio concedido.

Agradeço a atenção que me foi dada pelo Doutor Alberto Amaral do Centro de Investigação de Políticas de Ensino Superior, CIPES, em Portugal.

Por fim, registo aqui o meu agradecimento àquelas pessoas que, embora não tenham contribuído diretamente para a consecução deste trabalho, deram-me apoio e incentivo fundamentais em todos os momentos: meus familiares, Roberto, e meus amigos, colegas e pesquisadores/investigadores das minhas duas pátrias de facto (Brasil e Portugal) e daquelas de coração, Itália e Holanda. Bem-hajam!



## Palavras-chave

Ensino superior, Contabilidade, Teoria dos *Stakeholders*, Internacionalização.

## Resumo

A internacionalização tem sido, nas últimas décadas, um dos temas mais discutidos no âmbito da literatura especializada em ensino superior, uma vez tem propiciado a obtenção de benefícios de natureza académica, económica, sociocultural, assim como tem influenciado diretamente a formação dos profissionais em todas as áreas de conhecimento e, por conseguinte, no desenvolvimento das economias e das sociedades. No âmbito do desenvolvimento deste fenómeno, encontram-se os interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders* do ensino superior, os quais podem diferir conforme a sua função relativamente à instituição ou do contexto económico/sociocultural dos sistemas de ensino superior onde estão inseridos. Considerando esta conjuntura, esta investigação analisa o grau de importância e influência dos *stakeholders* nas motivações, nos obstáculos, desenvolvimento de estratégias e benefícios relacionados à internacionalização em nível institucional e à formação do contabilista em três contextos nacionais diferenciados, nomeadamente, Portugal, Brasil e Holanda, para entender em que medida os diferentes *stakeholders* contribuem para a obtenção dos benefícios com a internacionalização a nível institucional e formação do contabilista, e se o nível desta contribuição depende do contexto em que se situam os mesmos. Utilizou-se a combinação das abordagens quantitativa e qualitativa em todo o seu delineamento empírico. Os dados foram coletados através de questionários adaptados a partir do 2º e 3º Surveys da Associação Internacional de Universidades – IAU e os resultados obtidos foram analisados a partir de um tratamento descritivo-correlacional. As conclusões permitem estabelecer que o aumento da importância atribuída aos *stakeholders* está relacionado ao aumento da obtenção de benefícios relacionados à internacionalização a nível institucional e à formação do contabilista. Esta afirmação constitui um inédito e relevante contributo para o desenvolvimento destes aspetos, bem como para o desenvolvimento das literaturas especializadas em internacionalização do ensino superior e na formação do contabilista, e para a consolidação da Teoria dos *Stakeholders*.



**Keywords**

Higher Education, Accounting, Stakeholders Theory, Internationalization

**Abstract**

Internationalization has been highlighted in recent decades as one of the most discussed topics in higher education literature because it has provided academic, economic, sociocultural benefits to higher education institutions, and has directly influenced the training of professionals in all areas of knowledge and, therefore, the development of economies and societies. At the core of this phenomenon are the interests and expectations of different higher education stakeholders, which may differ considering their functions in relation to the institution or the economic / socio-cultural context of higher education systems. This research analyzes the degree of importance and influence of stakeholders on the rationales for internationalization, strategies developed for internationalisation and benefits obtained from internationalization in Portugal, Brazil and the Netherlands in order to understand to what extent the stakeholders contribute to achieving these benefits, and if the level of this contribution depends on the context in which they are located. This study uses a combination of quantitative and qualitative approaches in all its empirical design. Data were collected through questionnaires adapted from the 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> International Internationalization Survey of the International Association of Universities - IAU and the results were analyzed from a descriptive-correlational treatment. The conclusions shows that the increase of importance and the participation of the stakeholder are related to the increase of benefits concerning internationalization both at the institutional level and at the training of the accountant. This is a new and important contribution to the development of these aspects, and for that of literature on internationalization of higher education and training of the accountant, and the consolidation of the Stakeholders Theory.



# Índice

Índice .....	i
Índice de Figuras .....	v
Índice de Tabelas .....	vii
Índice de Gráficos.....	xiii
Capítulo I – Introdução.....	1
Capítulo II – A internacionalização do ensino superior .....	7
2.1 Globalização e internacionalização do ensino superior: delineamento teórico e organizacional.....	7
2.1.1 O enquadramento conceitual da internacionalização .....	10
2.1.2 Delineamento organizacional da internacionalização: motivações, políticas, estratégias, benefícios e obstáculos.....	11
2.1.3 Modelos de internacionalização .....	22
2.1.4 A internacionalização da formação do contabilista.....	27
2.2 A internacionalização do ensino superior em Portugal, Holanda e Brasil .....	32
2.2.1 A internacionalização do ensino superior em Portugal.....	32
2.2.2 A internacionalização do ensino superior na Holanda .....	37
2.2.3 A internacionalização do ensino superior no Brasil.....	40
2.3 Conclusões.....	46
Capítulo III - A Teoria dos <i>Stakeholders</i> , o ensino superior e a internacionalização .....	51
3.1 A Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	51
3.1.1 Identificação e tipologias de classificação dos <i>stakeholders</i> .....	54
3.2 Os <i>stakeholders</i> e o ensino superior .....	62
3.2.1 Os <i>stakeholders</i> e a internacionalização do ensino superior .....	67
3.2.2 Os <i>stakeholders</i> e o ensino superior em Portugal, Brasil e Holanda.....	69
3.2.2.1 Os <i>stakeholders</i> e o ensino superior Português.....	69
3.2.2.2 Os <i>stakeholders</i> e o ensino superior Holandês.....	72
3.2.2.3 Os <i>stakeholders</i> e o ensino superior Brasileiro .....	73
3.3 Conclusões.....	75
Capítulo IV - O desenho metodológico da investigação .....	79
4.1 Questões de pesquisa e objetivos da investigação.....	79
4.2 O desenho da investigação: tipo de investigação e caracterização do estudo .....	82
4.2.1 O questionário .....	84
4.2.2 População-alvo .....	86
4.3 Análise e discussão dos resultados .....	87

Capítulo V - Análise e discussão dos resultados de Portugal.....	93
5.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições.....	93
5.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização Portuguesa.....	93
5.3 Análise correlacional .....	100
5.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_1$ .....	100
5.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :.....	102
5.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_3$ : .....	103
5.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_4$ .....	105
5.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista.....	106
5.5 Considerações acerca da importância e influência dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento da internacionalização .....	108
Capítulo VI - Análise e discussão dos resultados da Holanda .....	115
6.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições.....	115
6.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização Holandesa.....	115
6.3 Análise correlacional .....	122
6.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_1$ .....	123
6.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :.....	124
6.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_3$ : .....	125
6.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_4$ .....	127
6.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista.....	128
6.5 Considerações acerca da importância e influência dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento da internacionalização .....	130
Capítulo VII - Análise e discussão dos resultados do Brasil.....	137
7.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições.....	137
7.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização brasileira.....	137
7.3 Análise correlacional .....	143
7.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_1$ .....	143
7.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :.....	145
7.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_3$ : .....	146
7.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_4$ .....	147
7.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista.....	149
7.5 Considerações acerca da importância e influência dos <i>stakeholders</i> para o desenvolvimento da internacionalização .....	150
Capítulo VIII - Estudo comparativo e estudo conjunto dos resultados das análises de dados em Portugal, Holanda e Brasil.....	157
8.1 Estudo comparativo entre Portugal, Brasil e Holanda.....	157
8.2 Análise de dados conjunto para Portugal, Holanda e Brasil .....	165



8.2.1 Análise dos efeitos dos stakeholders para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional .....	165
Capítulo IX – Conclusões, limitações, recomendações e perspectivas para futuras investigações.....	173
9.1 Conclusões gerais .....	173
9.1.1 Contribuições para o desenvolvimento da Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	177
9.1.2 Contribuições para o desenvolvimento da estrutura conceptual da internacionalização e implicações e recomendações para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista .....	179
9.2 Limitações e perspectivas para futuras investigações .....	180
Bibliografia.....	183
Anexos.....	199
Anexo A - Tabelas com os resultados das análises correlacionais inter-item.....	199
Anexos B - Questionários de investigação .....	212
Anexo B.1 - Questionário português.....	212
Anexo B.2 - Questionário holandês .....	220
Anexo B.3 - Questionário brasileiro .....	230



## Índice de Figuras

Figura 2.1: Modelos de ciclos da internacionalização Knight (1994).....	23
Figura 2.2: O Modelo do Processo de internacionalização de Manning (1998) .....	24
Figura 2.3: O Modelo do Processo de internacionalização de Rudzik (1998) .....	25
Figura 2.4: Modelo de Internacionalização Delta - Rumbley (2007).....	26
Figura 2.5: Modelo de internacionalização do currículo de Leask (2013).....	27
Figura 3.1: Trajetória do desenvolvimento da Teoria dos <i>stakeholders</i> na visão de Freeman (1984) .....	52
Figura 3.2: Modelo de identificação dos <i>stakeholders</i> que têm relacionamento com a organização (Freeman, 1984) .....	54
Figura 3.3: Estrutura explicativa da Teoria dos <i>Stakeholders</i> segundo Donaldson e Preston (1995) .....	59
Figura 3.4: Tipologia dos <i>stakeholders</i> segundo Mitchell et al. (1997).....	60
Figura 3.5: Modelo de relações de influência entre a universidade e seus <i>stakeholders</i> de Mainardes (2010).....	66
Figura 5.1: Esquema ilustrativo das relações entre <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e benefícios da internacionalização portuguesa .....	111
Figura 5.2: Dendograma da análise de clusters dos <i>stakeholders</i> das IES Portuguesas ....	112
Figura 5.3: Modelo de relações de importância e influência entre os <i>stakeholders</i> e a internacionalização Portuguesa .....	113
Figura 6.1: Esquema ilustrativo das relações entre <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e benefícios da internacionalização holandesa .....	132
Figura 6.2: Dendograma da análise de clusters dos <i>stakeholders</i> Holandeses .....	133
Figura 6.3: Modelo de relações de influência entre os <i>stakeholders</i> do ensino superior e a internacionalização Holandesa .....	135
Figura 7.1: Esquema ilustrativo das relações entre <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e benefícios da internacionalização brasileira .....	152
Figura 7.2: Dendograma da análise de clusters dos <i>stakeholders</i> das IES brasileiras .....	153
Figura 7.3: Modelo de relações de influência entre os <i>stakeholders</i> do ensino superior e a internacionalização brasileira .....	155
Figura 8.1: Modelo de efeito dos <i>stakeholders</i> nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização. ....	166
Figura 8.2: Dendograma da análise de <i>clusters</i> dos três países em conjunto.....	168
Figura 8.3: Modelo de relações de influência entre os <i>stakeholders</i> do ensino superior e a internacionalização para análise em conjunto .....	170
Figura 9.1: Modelo de relações entre os <i>stakeholders</i> do ensino superior e a internacionalização .....	178



## Índice de Tabelas

Tabela 2.1: Relação entre a globalização e a internacionalização.....	9
Tabela 2.2: Evolução da definição de internacionalização das IES .....	10
Tabela 2.3: Motivações para a internacionalização segundo Knight (2008a) e Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010).....	13
Tabela 2.4 <i>Rankings</i> globais das motivações para a internacionalização.....	14
Tabela 2.5: <i>Rankings</i> regionais das motivações para a internacionalização do 3º Survey da IAU .....	14
Tabela 2.6: <i>Rankings</i> globais dos benefícios obtidos com a internacionalização .....	14
Tabela 2.7: <i>Rankings</i> regionais dos benefícios obtidos com a internacionalização do 3º e do 4º Survey da IAU.....	15
Tabela 2.8: <i>Principais</i> estratégias académicas e organizacionais .....	17
Tabela 2.9: Tipologias de internacionalização do currículo.....	19
Tabela 2.10: <i>Rankings</i> globais das estratégias de internacionalização.....	19
Tabela 2.11: <i>Rankings</i> regionais das estratégias de internacionalização do 3º e do 4º Surveys da IAU .....	20
Tabela 2.12: <i>Rankings</i> globais dos obstáculos à internacionalização .....	21
Tabela 2.13: <i>Rankings</i> regionais dos obstáculos à internacionalização do 3º e do 4º Surveys da IAU .....	21
Tabela 2.14: Modelo de Söderqvist (2002) .....	25
Tabela 2.15: Associação entre as contribuições da literatura para a internacionalização do ensino da contabilidade e as estratégias e motivações académicas para a internacionalização de Knight (2008a).....	30
Tabela 2.16: Modelo da Internacionalização dos currículos dos cursos de Ciências Empresariais .....	31
Tabela 2.17: Abordagens da internacionalização portuguesa segundo Veiga, Rosa e Amaral (2006) .....	35
Tabela 2.18: Principais motivações, benefícios, estratégias e obstáculos à internacionalização dos Politécnicos Portugueses segundo Catroga (2010).....	36
Tabela 2.19: Fases da internacionalização brasileira segundo Lima e Contel (2009).....	41
Tabela 2.20: Motivações e estratégias de internacionalização das IES brasileiras .....	43
Tabela 3.1 Alguns contributos da literatura sobre a definição dos <i>stakeholders</i> .....	53
Tabela 3.2: Fatores de avaliação do potencial de ameaça e cooperação dos <i>stakeholders</i> segundo Savage et al (1991).....	56
Tabela 3.3: Modelo de avaliação e estratégias de gestão de Savage et al (1991) .....	57
Tabela 3.4: Tipos de <i>stakeholders</i> segundo Mitchell et al.(1997) .....	60
Tabela 3.5: Tipologia de dependência dicotómica de Frooman (1999).....	61
Tabela 3.6: Tipologia dos <i>stakeholders</i> de Fassin (2009).....	62
Tabela 3.7: Evolução da identificação dos <i>stakeholders</i> do ensino superior .....	63

Tabela 3.8: Categorias de <i>stakeholders</i> do ensino superior e seus grupos constitutivos segundo Burrows (1999) .....	64
Tabela 3.9: Agrupamento dos 21 <i>stakeholders</i> do estudo conforme a classificação de Mainardes (2010).....	66
Tabela 3.10: Tipologia de <i>stakeholders</i> da internacionalização de Agnew e VanBalkon (2009) .....	68
Tabela 3.11 <i>Ranking</i> de importância dos principais impulsionadores internos e externos para a internacionalização .....	68
Tabela 3.12: <i>Ranking</i> de importância e influência dos <i>stakeholders</i> na gestão das universidades portuguesas .....	71
Tabela 4.1: Variáveis utilizadas na análise quantitativa .....	88
Tabela 4.2: Parâmetros de fiabilidade segundo Murphy e Davidsholder (1988).....	89
Tabela 4.3: Parâmetros de avaliação do coeficiente de correlação de Spearman segundo Cohen (1988) .....	90
Tabela 4.4: Referências para os resultados do teste de Bartlett de esfericidade segundo Maroco (2003) .....	90
Tabela 4.5: Delineamento da parte empírica da investigação .....	92
Tabela 5.1: Detalhamento da amostra portuguesa .....	93
Tabela 5.2: Justificativas e motivações das IES portuguesas para consideração da internacionalização como uma prioridade .....	94
Tabela 5.3: Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Portuguesas .....	95
Tabela 5.4: Importância das fontes de financiamento para a manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Portuguesas.....	96
Tabela 5.5: <i>Rankings</i> da importância e influenciados <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização das IES Portuguesas.....	97
Tabela 5.6: Teste de validade para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Portuguesa.....	98
Tabela 5.7: Análise fatorial das variáveis do grupo motivações das IES Portuguesas .....	98
Tabela 5.8: Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Portuguesas .....	99
Tabela 5.9: Ganhos financeiros com a internacionalização – Portugal.....	99
Tabela 5.10: Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Portuguesa .....	100
Tabela 5.11: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> portugueses e motivações portuguesas para verificação de $H_1$ .....	101
Tabela 5.12: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> portugueses e estratégias portuguesas para verificação de $H_1$ .....	101
Tabela 5.13: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> portugueses e benefícios portugueses para verificação de $H_1$ .....	101
Tabela 5.14: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e os benefícios da amostra portuguesa .....	102

Tabela 5.15: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> portuguesas e obstáculos portugueses para verificação de H <sub>2</sub> .....	102
Tabela 5.16: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos portugueses e motivações portuguesas para verificação de H <sub>3</sub> .....	103
Tabela 5.17: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos portugueses e estratégias portuguesas para verificação de H <sub>3</sub> .....	103
Tabela 5.18: Análise correlacional das variáveis compósitas dos obstáculos portugueses e benefícios portugueses para verificação de H <sub>3</sub> .....	104
Tabela 5.19: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e os benefícios da amostra portuguesa .....	104
Tabela 5.20: Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações portuguesas e benefícios portugueses para verificação de H <sub>4</sub> .....	105
Tabela 5.21: Análise correlacional entre as variáveis compósitas estratégias portuguesas e benefícios portugueses para verificação de H <sub>4</sub> .....	105
Tabela 5.22: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios na amostra portuguesa .....	106
Tabela 5.23: <i>Rankings</i> dos <i>stakeholders</i> da internacionalização portuguesa.....	108
Tabela 5.24: <i>Cluster Membership</i> da amostra portuguesa .....	112
Tabela 5.25: Tipologia de classificação baseada na importância e influência dos <i>stakeholders</i> na internacionalização portuguesa.....	113
Tabela 6.1: Detalhamento da amostra holandesa .....	115
Tabela 6.2: Justificativas e motivações das IES holandesas para consideração da internacionalização como uma prioridade.....	116
Tabela 6.3: Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Holandesas .....	117
Tabela 6.4: Importância das fontes de financiamento para a manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Holandesas.....	118
Tabela 6.5: <i>Rankings</i> da importância e influência dos <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização das IES Holandesas .....	119
Tabela 6.6: Teste de validade para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Holandesa.....	120
Tabela 6.7: Análise fatorial das variáveis do grupo motivações da amostra Holandesa ..	120
Tabela 6.8: Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Holandesas .....	121
Tabela 6.9: Ganhos financeiros com a internacionalização – Holanda.....	121
Tabela 6.10: Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Holandesa.....	122
Tabela 6.11: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> holandesas e motivações holandesas para verificação de H <sub>1</sub> .....	123
Tabela 6.12: Análise correlacional entre as variáveis compósitas dos <i>stakeholders</i> holandeses e estratégias holandesas para verificação de H <sub>1</sub> .....	123
Tabela 6.13: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> holandeses e benefícios holandeses para verificação de H <sub>1</sub> .....	123

Tabela 6.14: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e os benefícios da amostra holandesa.....	124
Tabela 6.15: Análise correlacional das variáveis compósitas dos <i>stakeholders</i> holandeses e dos obstáculos holandeses para verificação de H <sub>2</sub> .....	125
Tabela 6.16: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos holandeses e motivações holandesas para verificação de H <sub>3</sub> .....	125
Tabela 6.17: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos holandeses e estratégias holandesas para verificação de H <sub>3</sub> .....	126
Tabela 6.18: Análise correlacional das variáveis compósitas dos obstáculos holandeses e benefícios holandeses para verificação de H <sub>3</sub> .....	126
Tabela 6.19: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e os benefícios da amostra holandesa.....	126
Tabela 6.20: Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações holandesas e benefícios holandeses para verificação de H <sub>4</sub> .....	127
Tabela 6.21: Análise correlacional entre as variáveis compósitas estratégias holandesas e benefícios holandeses para verificação de H <sub>4</sub> .....	127
Tabela 6.22: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos motivações, estratégias e os benefícios na amostra holandesa .....	128
Tabela 6.23: <i>Rankings</i> dos <i>stakeholders</i> da internacionalização holandesa .....	130
Tabela 6.24: <i>Clusters</i> dos <i>stakeholders</i> Holandeses .....	134
Tabela 6.25: Tipologia de classificação dos <i>stakeholders</i> considerando a sua importância e influência no processo de internacionalização holandesa .....	134
Tabela 7.1: Detalhamento desta amostra Brasileira.....	137
Tabela 7.2: Justificativas e motivações das IES Brasileiras para consideração da internacionalização como uma prioridade.....	138
Tabela 7.3: Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Brasileiras.....	139
Tabela 7.4: Importância das fontes de financiamento para manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Brasileiras .....	139
Tabela 7.5: <i>Rankings</i> da importância e influência dos <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização Brasileira.....	140
Tabela 7.6: Teste de validade para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Brasileira .....	141
Tabela 7.7: Análise fatorial das variáveis do grupo motivações das IES Brasileiras .....	141
Tabela 7.8: Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Brasileiras .....	142
Tabela 7.9: Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Brasileira .....	143
Tabela 7.10: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> brasileiros e motivações brasileiras para verificação de H <sub>1</sub> .....	144
Tabela 7.11: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H <sub>1</sub> .....	144
Tabela 7.12: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> brasileiros e benefícios brasileiros para verificação de H <sub>1</sub> .....	144



Tabela 7.13: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos <i>stakeholders</i> , motivações, estratégias e os benefícios na amostra brasileira.....	145
Tabela 7.14: Análise correlacional entre as variáveis compósitas <i>stakeholders</i> brasileiros e obstáculos brasileiros para verificação de H <sub>2</sub> .....	145
Tabela 7.15: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos brasileiros e motivações brasileiras para verificação de H <sub>3</sub> .....	146
Tabela 7.16: Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H <sub>3</sub> .....	146
Tabela 7.17: Análise correlacional das variáveis compósitas obstáculos brasileiros e benefícios brasileiros para verificação de H <sub>3</sub> .....	146
Tabela 7.18: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e benefícios na amostra brasileira.....	147
Tabela 7.19: Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações brasileiras e benefícios brasileiros para verificação de H <sub>4</sub> .....	148
Tabela 7.20: Análise correlacional entre as variáveis compósitas benefícios brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H <sub>4</sub> .....	148
Tabela 7.21: Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos benefícios, motivações e estratégias na amostra brasileira.....	148
Tabela 7.22: <i>Rankings</i> dos <i>stakeholders</i> das IES Brasileiras.....	150
Tabela 7.23: <i>Clusters</i> dos <i>stakeholders</i> Brasileiros.....	153
Tabela 7.24: Tipologia de classificação dos <i>stakeholders</i> considerando a sua importância e influência no processo de internacionalização brasileira.....	154
Tabela 8.1: Estudo comparativo dos aspectos operacionais/organizacionais e do delineamento da internacionalização Portuguesa, Brasileira e Holandesa.....	158
Tabela 8.2: Estudo comparativo do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.....	160
Tabela 8.3: Estudo comparativo acerca da importância e influência nos três contextos... ..	162
Tabela 8.4: Análise correlacional compósita para o estudo em conjunto para Portugal, Holanda e Brasil.....	165
Tabela 8.5: <i>Cluster Membership</i> da análise de <i>clusters</i> em conjunto.....	169
Tabela 8.6: Tipologia de classificação dos <i>stakeholder</i> considerando sua importância e influência no processo internacionalização.....	169
Tabela 8.7: Análise correlacional entre os <i>stakeholders</i> do modelo de relações de influência.....	171
Tabela 9.1: Tipologia de classificação dos <i>stakeholder</i> considerando sua importância e influência no processo internacionalização.....	178
Tabela A.1: Correlações entre as variáveis do grupo <i>stakeholders</i> e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra Portuguesa.....	199
Tabela A.2: Correlações entre as variáveis do grupo <i>stakeholder</i> e as variáveis do grupo obstáculos para a mostra portuguesa.....	200
Tabela A.3: Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra portuguesa.....	201

Tabela A.4: Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias portuguesas .....	202
Tabela A.5: Correlações entre as variáveis do grupo <i>stakeholders</i> e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra Holandesa.....	204
Tabela A.6: Correlações entre as variáveis do grupo <i>stakeholder</i> e as variáveis do grupo obstáculos para a mostra holandesa.....	205
Tabela A.7: Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios das IES holandesas .....	206
Tabela A.8: Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias das IES holandesas .....	207
Tabela A.9: Correlações entre as variáveis do grupo <i>stakeholders</i> e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra brasileira.....	208
Tabela A.10: Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra brasileira.....	209
Tabela A.11: Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias da amostra brasileira .....	210

## Índice de Gráficos

Gráfico 5.1: Continentes, subcontinentes ou países priorizados pela política de internacionalização das IES portuguesas.....	96
Gráfico 6.1: Continentes, Subcontinentes priorizados pela política ou plano estratégico de internacionalização das IES holandesas .....	118



## Capítulo I – Introdução

A internacionalização tem-se destacado nas últimas décadas como um dos temas mais discutidos no âmbito da literatura especializada em ensino superior. Estas discussões têm sido levadas a cabo por investigadores, instituições de ensino superior (IES) e associações internacionais, e tem-se debruçado, principalmente, na análise das implicações, oportunidades, perspectivas, assim como sobre o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional, nacional e global, com o intento de compreender as diversas premissas inerentes a este fenómeno e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento da sua estrutura conceitual. As principais asserções desta estrutura conceitual constituem o fio condutor desta investigação, e estão elencadas nos parágrafos a seguir.

A primeira asserção diz respeito à contextualização deste fenómeno. Inicialmente, a internacionalização tem sido entendida como uma resposta aos efeitos da globalização no ensino superior, que têm sido verificados em duas perspectivas interrelacionadas. Numa macro perspectiva, estes efeitos têm influenciado diretamente o desenvolvimento do ensino superior e a formação dos profissionais em todas as áreas de conhecimento e, por conseguinte, no desenvolvimento das economias e das sociedades. No caso da formação dos profissionais de contabilidade, estes efeitos têm sido verificados de forma mais contundente, uma vez que as consequências da globalização nas economias nacionais e mundial têm determinado a expansão dos serviços relacionados à contabilidade e, por conseguinte, as habilidades, competências e conhecimentos internacionais requeridos.

Por seu turno, a segunda asserção refere-se às componentes deste fenómeno. Numa micro perspectiva, estes efeitos têm ocasionado desafios e, ao mesmo tempo, possibilidades, ou designadamente, as motivações, de vertente académica, económica, sociocultural e política e, conseqüentemente, têm propiciado a obtenção de benefícios análogos. Por sua vez, estas motivações têm direcionado a determinação dos meios, ou seja, das estratégias para o desenvolvimento da internacionalização nos níveis institucional e nacional nos mais diversos contextos.

Estes aspetos têm constituído os elementos-chave do desenvolvimento da internacionalização e, por conseguinte, do seu enquadramento dentro dos paradigmas

cooperação ou competição, que representam respetivamente uma perspectiva de delineamento da internacionalização voltado à vertente académica, ou voltado ao desenvolvimento de estratégias para a obtenção de benefícios económicos. Cumpre ressaltar que o paradigma competitivo tem-se destacado, visto que, com efeito, estes benefícios têm significado um importante fomento financeiro em tempos de crise económica e consequente redução de recursos financeiros destinados ao ensino superior.

No âmbito destes elementos-chave e, por conseguinte, das perspectivas de delineamento encontram-se os interesses e expectativas dos diferentes *stakeholders* do ensino superior, os quais podem diferir considerando a sua função dentro da instituição ou do contexto económico/sociocultural dos sistemas de ensino superior onde estão inseridos. Para consolidar esta asserção, a teoria dos *stakeholders*, que advém do campo das ciências empresariais, tem enfatizado a sua importância, principalmente para o processo de tomada de decisão, e tem sustentado a existência de relações de influência, poder entre os mesmos e as IES.

Tendo em consideração esta conjuntura, esta investigação analisa o grau de importância e influência dos *stakeholders* nas motivações, nos obstáculos, desenvolvimento de estratégias e benefícios relacionados à internacionalização a nível institucional e à formação do contabilista em três contextos nacionais diferenciados, nomeadamente, Portugal, Brasil e Holanda, de modo a entender em que medida os diferentes *stakeholders* contribuem para a obtenção de benefícios com a internacionalização a nível institucional e ao nível da formação do contabilista, e se o nível desta contribuição depende do contexto em que se situam os mesmos. Esta análise compreende os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar em cada um destes países, separadamente, o desenvolvimento do delineamento e operacionalização da internacionalização, nomeadamente ao nível das motivações, estratégias, benefícios e obstáculos;
2. Analisar em cada um destes países, separadamente, o nível de importância dos *stakeholders* para a internacionalização;
3. Verificar em cada um destes países, separadamente, a existência de relações entre a importância e a influência dos *stakeholders* e as principais motivações, estratégias, benefícios e obstáculos para a internacionalização;

4. Verificar em cada um destes países, separadamente, o grau de impacto dos principais obstáculos nas motivações, desenvolvimento das estratégias, e para obtenção de benefícios com a internacionalização;
5. Analisar em cada um destes países, separadamente, o nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista;
6. Realizar um estudo comparativo dos resultados obtidos para os três países;
7. Desenvolver um modelo estatístico para classificação dos *stakeholders* quanto à sua influência e importância para a internacionalização;
8. Desenvolver um modelo estatístico de efeitos dos *stakeholders* nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização.

Para a consecução destes objetivos, este estudo utiliza a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas em todo o seu delineamento empírico. A abordagem quantitativa é aquela predominante, pois se relaciona à consecução do objetivo geral e da maior parte dos objetivos específicos. Por sua vez, a abordagem qualitativa é utilizada de modo a complementar a consecução destes objetivos, e na consecução dos objetivos específicos 5 e 6.

As conclusões advindas destas análises permitem estabelecer que o aumento da importância atribuída à participação dos *stakeholders* nas IES está relacionado ao aumento da obtenção de benefícios relacionados à internacionalização quer a nível institucional, quer ao nível da formação do contabilista. Pensa-se, portanto, que o trabalho de investigação desenvolvido constitui um contributo relevante para o desenvolvimento da literatura especializada em internacionalização do ensino superior e da formação do contabilista, bem como para a consolidação da Teoria dos *Stakeholders*, nomeadamente, ao nível de sua relevância para a internacionalização do ensino superior.

Os objetos de estudo desta investigação são, portanto, os *stakeholders* e a internacionalização do ensino superior, e o seu desenvolvimento e propósitos encontram-se enraizados na intersecção de três áreas do conhecimento, designadamente, a contabilidade, o ensino superior e a administração.

A justificativa da interdisciplinaridade desta investigação repousa nas habilidades e competências do investigador, desenvolvidas a partir da sua formação em contabilidade e, ao mesmo tempo, a partir do seu interesse particular pelo desenvolvimento da formação dos profissionais desta área desenvolvido durante a investigação em nível de Mestrado. Do

mesmo modo, repousa na experiência de 16 anos de trabalho na administração central de uma IES pública brasileira. Para além destes aspetos, esta interdisciplinaridade é inerente à internacionalização dada a sua relação com as ciências da educação, as relações internacionais e também as ciências empresariais, verificada nas suas vertentes de desenvolvimento académico, económico, sociocultural e político.

Por sua vez, a escolha por estes países tem em conta duas perspetivas. Primeiro, a escolha por Portugal e Brasil é justificada como forma de contribuir para os desenvolvimentos acima mencionados particularmente nestes contextos, uma vez o autor tem relações estreitas com os mesmos e considerando a carência de estudos sobre esta temática verificada nestes dois países. Segundo, a escolha pela Holanda teve em conta que este país é referência no desenvolvimento da internacionalização e que a sua inclusão no estudo traria contributos para o estudo comparativo e para o desenvolvimento dos modelos pretendidos.

No que se refere à apresentação, esta tese segue estruturada da seguinte forma:

O segundo capítulo, intitulado, “A internacionalização do ensino superior”, apresenta a estrutura conceitual e teórica que trata da internacionalização do ensino superior a nível institucional e no que se refere à formação do contabilista, desenvolvidas pela literatura internacional, assim como o estado da arte destes temas em Portugal, Brasil e Holanda. Estes aspetos conduziram à constatação das lacunas existentes e ao delineamento dos objetivos e métodos de investigação.

Em seu turno, o terceiro capítulo, denominado “A Teoria dos *Stakeholders*, o ensino superior e a internacionalização” apresenta os contributos desta teoria que constitui o suporte teórico desta investigação nos âmbitos das ciências empresariais e do ensino superior, assim como os contributos da literatura internacional e das literaturas portuguesa, holandesa e brasileira acerca do papel dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização.

O quarto capítulo, denominado “O desenho metodológico da investigação”, descreve e justifica os passos e procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

Os capítulos 5, 6 e 7, respectivamente intitulados, “Análise e discussão dos resultados de Portugal”, “Análise e discussão dos resultados da Holanda” e “Análise e discussão dos resultados do Brasil”, têm por finalidade apresentar os resultados que conduziram a



consecução dos objetivos específicos 1, 2, 3, 4 e 5, bem como contribuir no sentido de preencher as lacunas encontradas durante o exame da literatura destes países.

Por sua vez, o capítulo 8, intitulado “Estudo comparativo e estudo conjunto dos resultados da análise de dados em Portugal, Holanda e Brasil”, apresenta o estudo comparativo e o estudo em conjunto realizados a partir das análises de dados apresentados nos capítulos anteriores, e tem por objetivo apresentar os resultados que conduziram a consecução dos objetivos específicos 6, 7 e 8 e, por conseguinte, forneceram resultados generalizáveis para a consecução dos objetivo geral de investigação, assim como contribuir para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* e da literatura especializada em internacionalização do ensino superior.

Por fim, o capítulo 9 intitulado “Conclusões, limitações, recomendações e perspectivas para futuras investigações” apresenta as principais conclusões, recomendações e as limitações do estudo, sugerindo também linhas possíveis para investigações futuras.



## **Capítulo II – A internacionalização do ensino superior**

Este capítulo é dedicado ao exame da literatura que trata da internacionalização do ensino superior, um dos objetos de estudo desta investigação, que possibilitou o conhecimento do estado da arte e, por conseguinte, conduziu às conclusões, à constatação das lacunas existentes e ao delineamento dos objetivos e métodos de investigação. Divide-se em duas partes.

A primeira parte apresenta a contextualização do tema e os principais contributos da literatura internacional acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional, designadamente, a nível teórico e organizacional, assim como, os principais contributos referentes ao desenvolvimento da internacionalização da formação dos contabilistas.

Por sua vez, a segunda parte apresenta e discute os achados das literaturas Portuguesa, Brasileira e Holandesa, que permitiram conhecer e avaliar estes desenvolvimentos nestes contextos que constituem a amostra da pesquisa empírica desta investigação.

### **2.1 Globalização e internacionalização do ensino superior: delineamento teórico e organizacional**

Em linhas gerais, a globalização é entendida pela literatura como um processo (social ou económico) onde as pressões externas exercem influência em arranjos básicos da sociedade (mercados, política, valores) e na soberania dos estados, devido à aceleração, massificação, difusão, e expansão de fluxos transnacionais das pessoas, produtos, finanças, imagens e informação (Beerkens, 2003; Giddens, 2002; Gunther & Hoever, 2004; Santos, 2001). Segundo Friedman (2005), este processo vem se desenvolvendo desde o século XV em três fases: (a) Fase 1 – (de 1492 a 1800) período em que esse processo foi moldado pelos interesses religiosos e/ou imperialista dos países; (b) Fase 2 – (de 1800 a 2000) fase direcionada às corporações multinacionais, e; (c) Fase 3 – (de 2000 até os anos atuais) nova fase de globalização, onde segundo uma visão positivista desse autor, os indivíduos fazem a diferença e têm imensas oportunidades para cooperar e competir globalmente.

Considerando estas premissas, as instituições de ensino superior (IES) encontram-se diretamente sujeitas a estes efeitos, visto que são organizações que desempenham funções sociais, económicas e políticas fulcrais para o desenvolvimento destas sociedades. Deste modo, alguns trabalhos da literatura especializada em ensino superior (Beerkens, 2003; Burbules & Torres, 2000; Dalle, 2000; Knight & de Wit, 1997; kwiek, 2001; Marginson & Van der Wende, 2007; Scott, 1992, 1998) têm analisado estes feitos, e têm contribuído para o entendimento das diversas perspetivas inerentes. Scott (1992) identificou 7 aspetos relacionados aos efeitos da globalização no ensino superior: (a) a economia competitiva; (b) o ambiente de interdependência; (c) o aumento da diversidade ética e religiosa nas comunidades locais; (d) as empresas multinacionais; (e) a influência do comércio internacional; (f) a diversidade de raça e etnias dentro das instituições; (g) e a segurança nacional e as relações de paz entre as nações. Dale (2000), por sua vez, defende que duas diferentes perspetivas teóricas podem relacionar educação e globalização: a primeira delas se refere à existência de uma cultura educacional mundial comum, onde as instituições nacionais, incluindo o próprio Estado, não se desenvolvem autonomamente, sendo antes modeladas no contexto supranacional pelo efeito de uma ideologia mundial. A segunda perspetiva teórica diz respeito à relação das políticas educacionais com uma agenda globalmente estruturada para a educação. Mesmo tendo laços com uma conceção capitalista, esta segunda perspetiva não impede que se analisem as especificidades dos processos nacionais na procura das suas articulações com as dinâmicas transnacionais e globais (Dalle, 2000).

No cerne destas análises, encontrava-se também a tentativa de encontrar um termo que melhor representasse o significado, e que demonstrasse a amplitude e as características destes efeitos no ensino superior. Sobre isso, Knight (2008a) observa que, durante os anos 60, os termos mais utilizados para contextualizar esta perspetiva eram “cooperação internacional” e, durante os anos 90, os termos “educação global” e “educação internacional”. Todavia, a literatura chegou ao consenso que o termo internacionalização era o mais adequado e incluía todos estes propósitos. Inicialmente, os termos globalização e internacionalização eram frequentemente confundidos como sinónimos (De Wit, 2002; Knight, 2008a, 2008b), mas alguns trabalhos compararam estas duas perspetivas no sentido de elucidar esta questão. A Tabela 2.1 apresenta algumas comparações presentes na literatura.

**Tabela 2.1:** Relação entre a globalização e a internacionalização

<b>Knight</b>	<b>Van der Wende</b>	<b>Scott</b>
Globalização influencia o ensino superior a ter uma dimensão internacional. (2004).	Globalização relaciona-se com a convergência e o aumento da interdependência entre as economias e estabelecimento de uma cultura global (2001a).	Globalização ignora, transcende o conceito de nação (2001).
Globalização cria claramente novas oportunidades, desafios e riscos. A globalização influencia a internacionalização (2003). Globalização e internacionalização são vistos como processos diferentes, mas relacionados (2004).	Ambos se referem ao aumento de atividades internacionais e extensão do ensino superior (2001a). Internacionalização pode ser vista como uma resposta à globalização (2001a).	Internacionalização relaciona-se essencialmente com relações entre nações, globalização, em contraste, não reconhece o princípio do nacional, e sim do global (2005).

A partir destas análises, a internacionalização começou a ser defendida e entendida pela literatura (Altbach & Teichler, 2001; Huisman, 2007; Van der Wende, 2001a) como uma resposta institucional e nacional aos efeitos da atual globalização, portanto, são fenómenos diferentes, mas mutualmente relacionados. Nessa visão, considerando esta relação, uma vertente da literatura (Altbach, 1998; Altbach & Teichler, 2001; Altbach & Knight, 2007; Davies, 1995; Gornitzka, Gulbrandsen & Trondal, 2003; Knight & De Wit 1995; Knight, 2004) sustenta que, embora a discussão na literatura pareça ser bastante atual, a internacionalização não é um aspeto novo no ensino superior. Altbach & Teichler (2001), Altbach (1998), Pratt e Poole (2000) e Gornitzka et al. (2003) defendem que as IES sempre foram instituições internacionais, uma vez que desde o período medieval, o ensino superior e o trabalho científico eram orientados internacionalmente, e após a Segunda Guerra Mundial, observou-se um aumento das atividades nesse sentido, especialmente dentro da Ásia, América do Norte e Europa (De Wit, 2002; Gornitzka et al., 2003). De fato, estas argumentações vão ao encontro da posição de Friedman (2005) acerca do período histórico da globalização, uma vez que este autor estabelece que o desenvolvimento da globalização tem ocorrido desde 1492, aproximadamente o mesmo período de que data o surgimento das primeiras IES na Europa.

### 2.1.1 O enquadramento conceitual da internacionalização

A evolução do enquadramento conceitual da internacionalização tem acompanhado e tem a ver com a própria evolução do seu desenvolvimento e entendimento a nível institucional e nacional. Inicialmente, as primeiras tentativas deste enquadramento (por exemplo, Rudzi, 1991; Arum & Van de Water, 1992) demonstram que a internacionalização era então entendida numa perspetiva política ou conjunto de atividades marginais nas instituições de ensino superior. No entanto, à medida que a internacionalização se tornava uma perspetiva mais complexa e mais abrangente, a literatura buscava um entendimento mais amplo. A Tabela 2.2 lista os principais contributos conceituais da literatura (em ordem cronológica), e os respetivos enquadramentos e nível de abrangência.

**Tabela 2.2:** Evolução da definição de internacionalização das IES

Ano	Autor	Enquadramento/Nível de abrangência	Definição
1991	Rudzki	Política/institucional	Uma política estratégica em longo prazo para o estabelecimento de vínculos estrangeiros com a finalidade de mobilidade de estudante, de pessoal desenvolvimento e inovação de currículo. (Rudzki, 1991, citado em Rudzki, 1995, p. 421)
1992	Arum e Van de Water	Atividades/institucional	Atividades múltiplas, programas e serviços dentro de estudos internacionais, troca educacional internacional e cooperação técnica. (Arum & de Water, 1992, p. 202 citado em Knight, 2004).
1994	Knight	Processo/institucional	O processo de integração do ensino, pesquisa, serviços/funções da instituição numa dimensão internacional e intercultural. (Knight, 1994, p. 7)
1997	Van der Wende	Processo sistemático/nacional	Qualquer esforço sistemático apontado no sentido de tornar o ensino superior apto a responder às exigências e desafios impostos pela globalização da sociedade, da economia, do trabalho (Van der Wende, 1997, p.18)
2001	Söderqvist	Processo de mudança/institucional	Internacionalização é um processo de mudança conduzido para a inclusão de uma dimensão internacional em todos os aspetos holísticos e de gestão das Instituições em ordem para melhorar a qualidade do ensino e pesquisa e para o alcance das competências desejadas. (Söderqvist, 2001, p.165)
2004	Knight	Processo/institucional e nacional	O processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e serviços do ensino superior nos níveis institucional e nacional. (Knight, 2008, p. 21)

A partir da análise deste quadro é possível notar que a noção de processo atribuída por Knight (1994) enquadrou a internacionalização como um elemento transversal às atividades das IES, assim como a enquadrou no âmbito das ciências empresariais, visto que o termo processo é definido como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de

clientes e, nesta visão, as IES são organizações, que têm como principal atividade a produção de conhecimento.

Todavia, esta definição limitava o entendimento da internacionalização somente ao nível institucional. Nesse sentido, a definição de Van der Wende (1997) veio complementar esta abrangência e perspectivou a internacionalização como aspecto integrante a todos os níveis possíveis, nacional, local, regional.

Por sua vez, a noção de processo de mudança organizacional e a inclusão da finalidade da internacionalização atribuída por Söderqvist (2001) reitera a visão processual/organizacional de Knight (1994) e, ao mesmo tempo, insere na literatura a perspectiva da cultura organizacional, reforçando assim as vertentes ligadas à teoria de gestão organizacional. Posteriormente, outros estudos (Agnew & VanBalkom, 2009; Bartell, 2003; Burnett & Huisman, 2010) analisaram a importância da cultura organizacional no desenvolvimento da internacionalização.

Tendo em conta estas visões, Knight (2004) revisa e complementa a sua perspectiva conceitual englobando todos os níveis e funções do ensino superior. Esta definição parece ser a mais completa, dentre as definições listadas, pois abarca todos os âmbitos do ensino superior, bem como todos quase todos elementos e características inerentes a estes âmbitos. Deste modo, esta definição de Knight tem sido uma das mais citadas na literatura (ver, por exemplo, Dewey & Duff, 2009; Guo & Chase, 2011; Luijten-Lub, 2007; Luxon & Peelo, 2009; Mok, 2007; Yang, 2005).

### **2.1.2 Delineamento organizacional da internacionalização: motivações, políticas, estratégias, benefícios e obstáculos**

Os contributos teóricos da literatura são os elementos-chaves do delineamento da internacionalização: as motivações, políticas e estratégias de internacionalização. Estes contributos têm sido investigados pela literatura a nível teórico e empírico através de estudos de caso a nível institucional e nacional, análises regionais, estudos comparativos e *surveys*.

As motivações são a génese, o ponto de partida do delineamento da internacionalização. De acordo com De Wit (2002), Knight & De Wit (1995) e Knight (1997,

1999, 2004, 2008a) as motivações<sup>1</sup> são um conjunto de vertentes imperativas e mutuamente relacionadas que direcionam o delineamento da internacionalização, determinam o “porquê”, o norteamento das políticas, estratégias e benefícios com a internacionalização nos níveis institucional e nacional, tendo em conta as expectativas dos diversos *stakeholders* educacionais e as diferenças entre os sistemas educacionais e, por conseguinte, contextos onde estão inseridas as IES.

Em diferentes estudos estes autores desenvolveram a estrutura conceitual das motivações nacionais e institucionais classificando-as em quatro categorias inter-relacionadas: socioculturais, políticas, académicas e económicas. As motivações académicas se relacionam ao próprio conceito e à perspectiva histórica da universidade, assim como à ênfase na qualidade do ensino superior. Como mencionado anteriormente<sup>2</sup>, as IES sempre tiveram uma orientação internacional, que, nas últimas décadas, tem sido intensificada pelos efeitos da globalização nas sociedades, e pela exigência da preparação de profissionais capazes de atender às demandas globais. De igual forma, as motivações sócio-culturais também relacionam-se a estas funções, mais restritamente no sentido de proporcionar esta preparação respeitando a diversidade cultural e étnica dentro e entre países. Em seu turno, as motivações de natureza política derivam a nível macro das políticas nacionais de ensino superior e de relações exteriores e, a nível institucional, da orientação política/estratégica da instituição. De outro lado, as motivações económicas são diretamente relacionadas aos ganhos financeiros que alguns aspetos da internacionalização vêm proporcionando às instituições. Para além destas categorias, estes autores também têm destacado algumas motivações emergentes a nível institucional e nacional. A Tabela 2.3 relaciona as principais motivações destacadas pela literatura.

---

<sup>1</sup>Nossa tradução para o termo original em inglês *rationales*. De referir que doravante este termo será utilizado nesta investigação para expressar *rationales*.

<sup>2</sup> Ver ponto 2.1.



**Tabela 2.3:** Motivações para a internacionalização segundo Knight (2008a) e Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010)

Motivações sócio-culturais	Motivações económicas
Identidade nacional cultural Compreensão intercultural Desenvolvimento da cidadania Desenvolvimento social e comunitário Promoção do entendimento cultural global	Crescimento económico e competitividade Mercado laboral Incentivos financeiros
Motivações Políticas	Motivações académicas
Resposta às políticas públicas do governo Política Externa Segurança nacional Paz e compreensão mútua Identidade nacional Identidade regional	Inovação curricular/Internacionalização do currículo Inovação do ensino e da investigação Diversificação dos programas educacionais Melhoria da qualidade académica Formação global do aluno Maior capacidade de atrair alunos Maior capacidade para atrair docentes Melhoria na gestão institucional Internacionalização do currículo
Motivações emergentes	
A nível Nacional	A nível institucional
Desenvolvimento dos recursos humanos Alianças estratégicas Aumento das receitas/comércio internacional Desenvolvimento nacional/Desenvolvimento institucional Desenvolvimento sociocultural e compreensão mútua	Perfil internacional Aumento das receitas Alianças estratégicas Produção de conhecimento

Fonte: Adaptado de Knight (2008a) e Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010)

Estes autores defendem a importância das quatro categorias de motivações para o desenvolvimento da internacionalização, e ressaltam que a importância atribuída a cada uma delas difere entre regiões e países, pois considera as especificidades do contexto onde está inserido o sistema de ensino superior e, por conseguinte, os benefícios pretendidos, assim como pode variar ao longo do tempo à medida que a internacionalização tem se tornado mais relevante e mais ampla dentro das IES. Com efeito, esta evolução e diferenças têm sido verificadas na literatura. Por exemplo, os resultados globais (resultados de todos os países em conjunto) e regionais do 1º (Knight, 2003), do 2º (Knight, 2006), do 3º (Egron-Polak, Hudson & Gacel-Avila, 2010) e do 4º (Egron-Polak & Hudson, 2014) *Surveys*<sup>3</sup> globais da internacionalização publicados pela International Association of Universities (IAU), tem demonstrado, principalmente, a relevância das motivações e dos benefícios de natureza académica e sócio-cultural (Tabelas 2.4, 2.5, 2.6 e 2.7).

<sup>3</sup> Amostras de IES incluídas nestes *surveys*:

Survey de 2003: 176 IES em 66 países

Survey de 2005: 576 IES em 95 países

Survey de 2010: 745 IES

**Tabela 2.4:** *Rankings* globais das motivações para a internacionalização

1º Survey IAU (2003)	2º Survey IAU (2005)	3º Survey IAU (2010)
Mobilidade de estudantes e professores Colaboração de ensino e da investigação Qualidade do ensino Projetos de investigação Cooperação e desenvolvimento Desenvolvimento do currículo Entendimento internacional e intercultural Promoção do perfil da instituição Recrutamento de estudantes estrangeiros Diversificação das receitas	Internacionalização do <i>staff</i> /estudantes Qualidade académica Fortalecimento da investigação Inovação curricular Solidariedade internacional Diversificação dos programas educacionais Cidadania nacional e internacional Aumento das receitas	Formação global do aluno Internacionalização do currículo Perfil e reputação internacional Fortalecimento da investigação e produção de conhecimento Diversificação de recursos para os estudantes Diversificação de recursos para professores/ <i>staff</i> Diversificação das receitas Resposta às políticas públicas

Fonte: Knight (2003; 2006) e Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010)

**Tabela 2.5:** *Rankings* regionais das motivações para a internacionalização do 3º Survey da IAU

Motivações	Regiões					
	Europa	África	Ásia e Pacífico	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Formação global do aluno	1º	2º	1º	1º	1º	1º
Internacionalização do currículo	3º	3º	2º	2º	3º	2º
Perfil e reputação internacional	2º	4º	4º	4º	2º	3º
Fortalecimento da investigação e produção de conhecimento	4º	1º	3º	3º	1º	4º
Diversificação de recursos para os estudantes	5º	5º	5º	5º	6º	2º
Diversificação de recursos para professores/ <i>staff</i>	6º	6º	6º	7º	4º	5º
Diversificação das receitas	7º	7º	7º	8º	5º	5º
Resposta às políticas públicas	8º	8º	8º	6º	7º	5º

Fonte: Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010)

**Tabela 2.6:** *Rankings* globais dos benefícios obtidos com a internacionalização

1º Survey IAU (2003)	2º Survey IAU (2005)	3º Survey IAU (2010)	4º Survey IAU (2014)
Desenvolvimento dos estudantes, professores e <i>staff</i> Desenvolvimento do ensino Investigação Competitividade Redes Entendimento cultural <i>Standards</i> e qualidade	Internacionalização do <i>staff</i> /estudantes Qualidade académica Diversificação dos programas educacionais Solidariedade internacional Inovação currículo Inovação da investigação Cidadania Nacional e internacional Aumento de receitas Brain Gain	Formação global do aluno Melhoria da produção e da investigação Cooperação e solidariedade Internacionalização do currículo Reputação e prestígio internacional Internacionalização do <i>staff</i> e corpo docente Maior capacidade de atrair estudantes Aumento/diversificação da receita Melhoria da gestão institucional Melhor capacidade de atrair professores / funcionários	Aumento da consciência internacional de estudantes Melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem Reforço da cooperação internacional Fortalecimento da pesquisa e capacidade de produção de conhecimento Internacionalização do currículo Reforço do prestígio/perfl institucional Aumento das redes internacionais Aumento/diversificação das receitas

Fontes: Knight (2003; 2006), Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

**Tabela 2.7:** *Rankings* regionais dos benefícios obtidos com a internacionalização do 3° e do 4° Survey da IAU

3° Survey (2010)	Regiões					
Benefícios	Europa	África	Ásia e Pacífico	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Formação global do aluno	1°	2°	1°	1°	2°	1°
Melhoria da produção e da investigação	2°	1°	1°	2°	1°	3°
Cooperação e solidariedade	2°	2°	3°	3°	3°	4°
Internacionalização do currículo	4°	5°	2°	4°	5°	2°
Reputação e prestígio internacional	3°	3°	3°	3°	4°	4°
Internacionalização <i>staff</i> e corpo docente	5°	4°	2°	3°	5°	3°
Maior capacidade de atrair estudantes	6°	6°	5°	5°	4°	4°
Aumento/diversificação da receita	7°	6°	4°	6°	5°	4°
Melhoria da gestão institucional	8°	6°	3°	7°	6°	5°
Melhor capacidade de atrair professores / funcionários	9°	7°	3°	8°	7°	
4° Survey (2014) (Ranking dos três principais benefícios)	Regiões					
Benefícios	Europa	África	Ásia e Pacífico	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Aumento da consciência internacional de estudantes	3°		1°	3°		1°
Melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem	1°	3°	2°	2°	1°	3°
Reforço da cooperação internacional	2	2°	2°	2°	2°	2°
Fortalecimento da pesquisa e capacidade de produção de conhecimento		1°	3°		3°	
Internacionalização do currículo						2°
Reforço do prestígio/perfl institucional						
Aumento das redes internacionais				1°		
Aumento/diversificação das receitas						

Fonte: Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

De outro lado, alguns trabalhos da literatura que têm analisado o delineamento da internacionalização numa micro perspectiva, ou seja, análises em nível institucional ou nacional (ver, Bolsmann & Miller, 2008; Dobson & Hölttä, 2001; Frølich & Veiga, 2005; Jiang, 2008; Luijten-lub, Huisman & Van de Wende, 2005; Margison & Van der Wende, 2007; Poole 2000; Rudzik, 1998; Van der Wende, 1997; 2001a) tem destacado também a elevada importância das motivações económicas, principalmente na Austrália, Inglaterra, Estados Unidos e Holanda.

É nessa conjuntura que Van der Wende (Van der Wende, 2001a; 2003; Luijten-Lub, Van der Wende & Huisman, 2005) defendem que a internacionalização pode ser enquadrada nos paradigmas competitivo e cooperativo. O paradigma competitivo tem sido relacionado ao delineamento fundamentado principalmente em motivações e benefícios de natureza

económica, e políticas destinadas a melhorar o nível de competitividade do sistema de ensino superior nacional, e surge em decorrência da competição entre os mercados do ensino superior devido à escassez financeira no ensino superior nas últimas décadas, e a busca por ganhos financeiros adicionais provenientes de algumas atividades como exportação de serviços educacionais e recrutamento de alunos internacionais. De outro lado, a abordagem cooperativa tem sido relacionada ao delineamento fundamentado principalmente em motivações e benefícios de natureza acadêmica, política e cultural, e políticas de internacionalização que percebem as instituições de ensino superior como os principais contribuintes para o bom desempenho da economia nacional, sendo vista como uma resposta a esta competição.

Todavia, Frølich e Veiga (2005), Van der Wende (2001a) e Huisman e Van der Wende, (2004) destacam também a existência de um terceiro paradigma que considera a mutualidade entre os dois, onde as IES ou o país cooperam para competir, ou seja, a cooperação é vista como um fator que agrega valor a sua reputação e a sua avaliação nos *rankings* de IES o que, por conseguinte, pode trazer benefícios económicos. Como exemplo desta perspectiva Van de Wende (2001a) e Huisman & Van der Wende (2004) enquadram o Processo de Bolonha, visualizado como uma tentativa construída tendo em conta o paradigma de cooperação como forma de tornar o ensino superior europeu competitivo especialmente face aos Estados Unidos. Partindo para uma perspectiva operacional deste delineamento, as motivações definem as políticas de internacionalização, que por sua vez são traduzidas em estratégias de internacionalização.

As políticas de internacionalização são diretrizes que se referem a missão/objetivos, prioridades/valores e/ou planos de delineamento da internacionalização, nos níveis institucional e nacional (Knight, 2004). Muitas vezes estas políticas são parte de um conjunto mais amplo de políticas destinadas a orientar o sistema nacional de ensino superior, influenciadas por políticas nacionais de outras áreas (por exemplo, economia, comércio, cultura, migração), pela localização geográfica, e pelas heranças históricas do contexto onde está inserido o país ou a IES (Luijten-Lub, Van der Wende & Huisman, 2005; Van der Wende, 2004; Frølic & Veiga, 2005). Efetivamente, Luijten-Lub, Van der Wende, Huisman (2005) e Van der Wende (1997; 2001a) concluíram que as heranças históricas e políticas, que países como a Holanda, o Reino Unido, e Portugal têm normalmente com as antigas

colônias, influenciam as atuais políticas e práticas de internacionalização do ensino superior desses países.

Portanto, a política desempenha um relevante papel no desenvolvimento da internacionalização nos níveis nacional e institucional e, na medida em que a internacionalização evolui, verifica-se um aumento desta relevância. De facto, os resultados indicados pelos *surveys* de 2003, 2005, 2010 e 2014 da IAU têm indicado um aumento do percentual de IES que possuem uma política ou plano estratégico que guia a internacionalização. No último *survey* este percentual chegou a cerca de 91% das IES respondentes.

Por sua vez, as estratégias são ações para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional nos âmbitos acadêmico e organizacional (Knight, 2004; 2008). A Tabela 2.8 elenca as principais estratégias destacadas pela literatura.

**Tabela 2.8:** Principais estratégias acadêmicas e organizacionais

<b>Estratégias acadêmicas</b>		
<p><b>Programas acadêmicos</b></p> <p>Programas de intercâmbio de estudantes Estudo de língua estrangeira Internacionalização do currículo Trabalhar/estudar no exterior Recrutamento de estudantes estrangeiros Programas de duplo grau Mobilidade de professores/<i>staff</i> Palestras de visitantes estrangeiros</p>	<p><b>Pesquisa e colaboração acadêmica:</b></p> <p>Centros de área e tema Participação em projetos de investigação internacionais Conferências e seminários internacionais Acordos e redes internacionais de investigação Programas de intercâmbio para investigação</p>	<p><b>Extra-curriculares</b></p> <p>Eventos internacionais e interculturais Promoção de projetos interculturais e internacionais na comunidade local</p> <p><b>Transnacionais</b></p> <p>Programas e campus <i>Offshore</i> Programas de ensino à distância Programas gémeos <i>Campus</i> filiais Acordos de <i>franchising</i></p>
<b>Estratégias organizacionais</b>		
<p><b>Gestão</b></p> <p>Compromissos dos órgãos de gestão Envolvimento das faculdades e do <i>staff</i> Estabelecimento das motivações e dos objetivos de internacionalização Reconhecimento da importância da internacionalização na missão e no plano estratégico da internacionalização</p>	<p><b>Operacional</b></p> <p>Monitorização da qualidade Estruturas organizacionais apropriadas apoios financeiros Equilíbrio entre a gestão e a promoção da internacionalização</p>	<p><b>Serviços</b></p> <p>Serviços de apoio a estudantes, professores e investigadores estrangeiros (<i>incoming</i> e <i>outgoing</i>) Envolvimento de unidades académicas de apoio à aprendizagem de línguas, Desenvolvimento Curricular e Biblioteca</p>

Fonte: Knight (2003; 2006; 2008a), Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

É possível notar que para além da natureza académica, algumas das estratégias académicas têm, intrinsecamente, também perspetivas culturais e económicas, embora a literatura não as classifique nesse sentido. As estratégias com perspetiva académica e cultural têm sua origem nas motivações académicas e culturais e têm por finalidade fomentar a formação do aluno e a excelência académica da instituição. Por sua vez, as estratégias

acadêmicas com perspectiva econômica têm por objetivo o aumento das receitas da instituição. Um exemplo deste tipo de estratégia pode ser o recrutamento de estudantes estrangeiros quando se tratar de estudante pagador de propinas. Deste elenco de estratégias, é possível identificar a relevância daquelas acadêmicas e econômicas, particularmente, da mobilidade, da internacionalização do currículo e do recrutamento de estudantes estrangeiros quando se tratar de estudante pagador de propinas, esta última já anteriormente destacada no âmbito do paradigma da competição.

A mobilidade tem sido caracterizada como o fluxo de estudantes, investigadores e professores entre países, inerente ao ensino superior desde os primórdios, uma vez que a sua presença já era notada nas primeiras universidades europeias. Para além da sua importância histórica, a mobilidade tem tido destaque da literatura em virtude do aumento de fluxo em nível mundial, principalmente no que diz respeito à mobilidade estudantil, em decorrência da intensificação e expansão dos programas institucionais, nacionais, continentais e intercontinentais de mobilidade. De fato, a mobilidade estudantil vem se destacado nos *surveys* da IAU como a principal estratégia de internacionalização a nível global (resultados de todos os países em conjunto), e vem sendo apontada como prioridade nas políticas de internacionalização das IES respondentes.

Por sua vez, o destaque da literatura à internacionalização do currículo está enraizado em motivações acadêmicas que consideram o papel do currículo na formação dos profissionais face às demandas da globalização (Leask, 2001; 2009; 2013), bem como a espinha dorsal da internacionalização (Knight, 1994). É nessa visão que a literatura tem provido o enquadramento teórico desta estratégia. Para Leask (2009), a internacionalização do currículo é a incorporação de uma dimensão internacional e intercultural no conteúdo do currículo, nos arranjos de ensino e aprendizagem, e serviço de suporte de um programa de estudos. Nesta perspectiva, cumpre destacar as tipologias (Tabela 2.9) propostas por Van der Wende (1996) e Lesk (2001).

**Tabela 2.9:** Tipologias de internacionalização do currículo

Van der Wende (1996)	Leask (2001)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Currículo com disciplinas internacionais;</li> <li>2. Currículo em que as disciplinas tradicionais da área são alargadas com estudos comparativos internacionais;</li> <li>3. Currículo para preparar estudantes para profissões internacionais;</li> <li>4. Língua estrangeira ou linguística com ênfase na comunicação que provê treinamento de habilidades inter culturais;</li> <li>5. Programas interdisciplinares como estudos regionais;</li> <li>6. Currículo que conduz a qualificações profissionais internacionais;</li> <li>7. Currículo que conduz a um duplo grau;</li> <li>8. Currículo em que as partes obrigatórias são oferecidas em instituições no estrangeiro;</li> <li>9. Currículo em que os conteúdos são especialmente designados para estudantes estrangeiros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Currículo que prepara para profissões internacionais;</li> <li>2. Currículos conducentes a qualificações profissionais reconhecidas internacionalmente;</li> <li>3. Currículos conducentes a duplo grau;</li> <li>4. Currículos em que disciplinas obrigatórias são oferecidas por universidades no exterior, incluindo programas de intercâmbio e estudar no exterior;</li> <li>5. Currículos com conteúdos internacionais;</li> <li>6. Currículos em que um conteúdo tradicional ou original foi ampliado por abordagens transversais internacionais ou interculturais;</li> <li>7. Currículos em língua estrangeira que abordam explicitamente problemas de comunicação inter-cultural e que oferecem treinamento em habilidades interculturais;</li> <li>8. Currículo em que o conteúdo é especialmente concebido para estudantes estrangeiros</li> </ol>

Para além da mobilidade estudantil e da internacionalização do currículo, os *surveys* da IAU têm destacado o desenvolvimento de outras estratégias de natureza académica, sociocultural, institucional e económica, nos níveis global e regional, como pode ser notado nas Tabelas 2.10 e 2.11, da mesma forma que as diferenças regionais destes desenvolvimentos.

**Tabela 2.10:** *Rankings* globais das estratégias de internacionalização

1º Survey IAU (2003)	3º Survey IAU (2010)	4º Survey IAU (2014)
Mobilidade estudantil Colaboração a nível da investigação Mobilidade de docentes Internacionalização do currículo Projetos internacionais Branch campuses Exportação de programas educacionais Atividades extracurriculares	Mobilidade estudantil Recrutamento de estudantes estrangeiros Colaboração para investigação Internacionalização do currículo Programas de duplo grau Mobilidade de docentes e <i>staff</i> não docente Visita de académicos internacionais Cursos de línguas estrangeiras Oferta de ensino à distância Branch campuses	Mobilidade estudantil Colaboração para investigação Internacionalização do currículo Recrutamento de estudantes estrangeiros de licenciatura Programas de duplo grau Mobilidade de docentes e <i>staff</i> Recrutamento de estudantes estrangeiros de pós-graduação Oferta de ensino à distância

Fonte: Knight (2003), Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

**Tabela 2.11:** *Rankings* regionais das estratégias de internacionalização do 3º e do 4º *Surveys* da IAU

Estratégias	Regiões					
	Africa	Ásia e Pacífico	Europa	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Mobilidade estudantil	2º	3º	1º	1º	7º	1º
Recrutamento de estudantes estrangeiros	3º	2º	2º	3º	1º	2º
Colaboração de investigação	1º	1º	3º	2º	2º	4º
Internacionalização do currículo	2º	4º	5º	5º	4º	3º
Programas de duplo grau	4º	5º	4º	5º	3º	5º
Mobilidade de docentes e <i>staff</i> não docente	4º	6º	4º	4º	7º	6º
Visita de académicos internacionais	3º	7º	5º	6º	5º	6º
Cursos de línguas estrangeiras	2º	8º	6º	7º	6º	7º
Delivery de ensino à distância	5º	9º	6º	8º	7º	8º
Branch campuses	6º	10º	7º	9º	8º	7º
4º Survey IAU (2014)						
Estratégias ( <i>Ranking</i> dos três principais benefícios)	Regiões					
	Africa	Ásia e Pacífico	Europa	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Mobilidade estudantil			1º	1º	1º	1º
Colaboração para investigação	1º	1º	2º	2º	2º	
Mobilidade de docentes e <i>staff</i> não docente	2º	2º		3º		3º
Internacionalização do currículo		3º	3º			2º
Recrutamento de estudantes estrangeiros de licenciatura						
Programas de duplo grau					3º	
Desenvolvimento internacional e capacidade de construir projetos	3º					
Recrutamento de estudantes estrangeiros de pós-graduação						
Delivery de ensino à distância						

Fonte: Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

Para além das motivações, políticas e estratégias, o entendimento do delineamento da internacionalização, passa pelo reconhecimento dos principais obstáculos. Nessa visão, este aspeto também tem sido analisado pelos *surveys* da IAU (Tabelas 2.12 e 2.13), que tem destacado, em linhas gerais, aqueles de natureza financeira, organizacional, académica e cultural (nesta ordem).



**Tabela 2.12:** *Rankings* globais dos obstáculos à internacionalização

1º Survey IAU (2003)	3º Survey IAU (2005)	4º Survey IAU (2010)
Carência de políticas/estratégias facilitadoras Carência de recursos financeiros Inercia administrativa Preponderância de outras prioridades institucionais Carência de orientação Carência de oportunidades Limitada experiência do <i>staff</i>	Insuficiência de recursos financeiros Limitado interesse dos docentes Limitada experiência do <i>staff</i> Inercia administrativa Inflexibilidade do currículo Ausência de estratégia/política Limitado interesse dos estudantes Limitações da estrutura organizacional Limitada liderança institucional.	Insuficiência de recursos financeiros Limitada experiência do <i>staff</i> Inflexibilidade do currículo Burocracia Ineficiente exposição para oportunidades internacionais Limitado envolvimento/interesse dos docentes Limitado a participação/interesse dos estudantes Limitada perícia dos docentes Limitada liderança institucional

Fonte: Knight (2003), Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

**Tabela 2.13:** *Rankings* regionais dos obstáculos à internacionalização do 3º e do 4º Surveys da IAU

3º Survey IAU (2010)	Regiões					
	Africa	Ásia e Pacífico	Europa	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Insuficiência de recursos financeiros	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Limitado interesse dos professores	2º	2º	3º	3º	4º	4º
Limitada experiência do <i>staff</i>	2º	2º	2º	2º	3º	5º
Inercia administrativa	3º	4º	4º	4º	5º	4º
Inflexibilidade do currículo	3º	5º	3º	3º	7º	5º
Ausência de estratégia/política	4º	3º	3º	4º	6º	3º
Limitado interesse dos estudantes	5º	6º	4º	5º	2º	7º
Limitações da estrutura organizacional	6º	7º	5º	6º	8º	2º
Limitada liderança institucional	7º	8º	6º	7º	8º	8º
4º Survey IAU (2014)	Regiões					
Obstáculos	Africa	Ásia e Pacífico	Europa	América Latina e Caribe	Oriente Médio	América do Norte
Insuficiência de recursos financeiros	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Limitada experiência do <i>staff</i>		3º	2º	2º		
Inflexibilidade do currículo			3º	3º		2º
Burocracia	3º				3º	
Ineficiente exposição para oportunidades internacionais	2º	2º			2º	
Limitado envolvimento/interesse dos docentes						3º
Limitada participação/interesse dos estudantes						
Limitada perícia dos docentes						
Limitada liderança institucional						

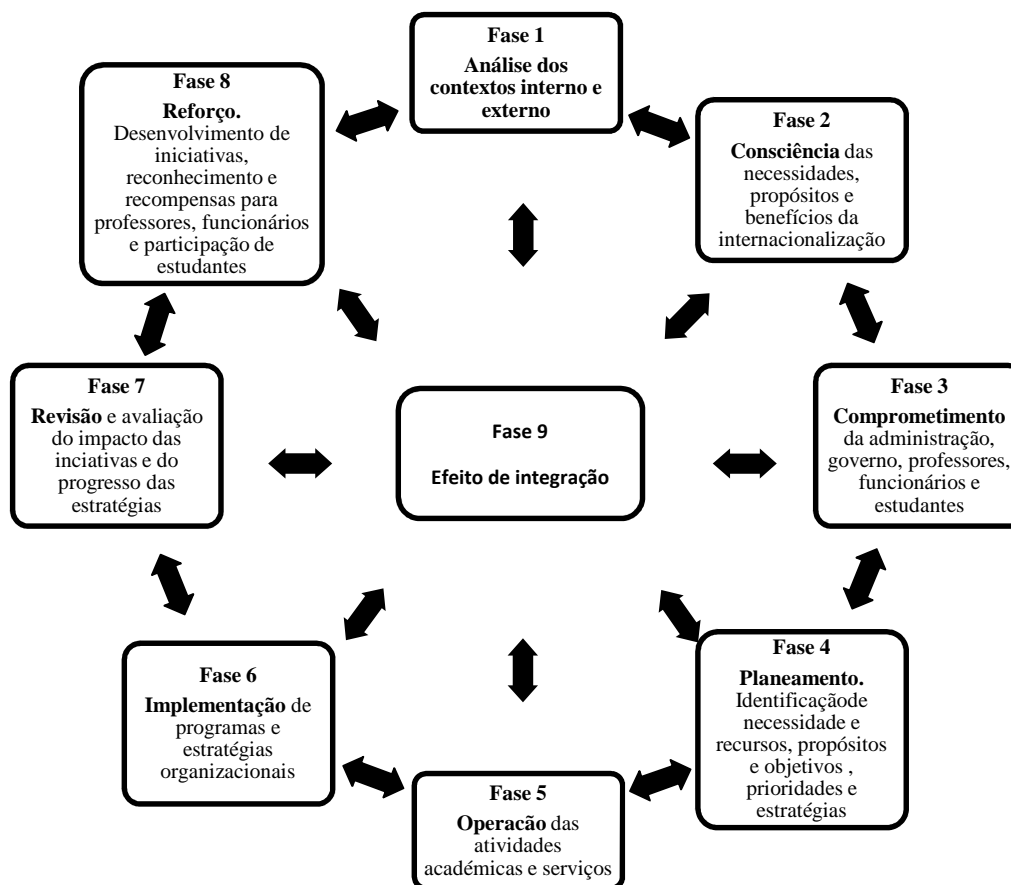
Fonte: Egron-Polak, Hudson e Gacel-Avila (2010) e Egron-Polak e Hudson (2014).

### **2.1.3 Modelos de internacionalização**

Para além dos contributos teóricos e ao nível dos conceitos, para o entendimento da internacionalização a nível institucional, se faz necessária uma explanação sobre os modelos que têm possibilitado a sua visão operacional.

Assim como verificado no âmbito conceitual, os modelos encontrados na literatura se pautam na perspetiva processual (Knight, 1994; Leask, 2013; Manning, 1998; Rumbley, 2007; Rudzik, 1998; Söderqvist, 2002), tendo seu desenvolvimento fundamentado na visão da internacionalização como um processo evolutivo de etapas, fases ou estágios de integração da dimensão internacional nos setores, departamentos, instâncias, cultura, missão e serviços institucionais.

O modelo de ciclos da internacionalização de Knight (1994) é, ao mesmo tempo, um dos pioneiros da literatura desenvolvido com esta perspetiva, e o primeiro a incluir aspetos organizacionais e elementos-chaves do delineamento (propósitos, estratégias) da internacionalização num processo que se inicia a partir de uma avaliação do contexto interno e externo, seguido da conscientização e comprometimento para, então, a operacionalização (Figura 2.1). Além de oferecer uma visão do ciclo organizacional da internacionalização que acontece de modo interativo, e não estático, onde são identificadas as etapas do processo, este modelo introduz a cultura organizacional, considerando que esta exerce forte efeito (negativo ou positivo) na eficiência desse processo. A partir desta visão, outros modelos foram desenvolvidos através de adaptações fundamentas em testes em outras populações (por exemplo, Manning, 1998; Poole, 2000; Rumbley, 2007).



### Cultura organizacional

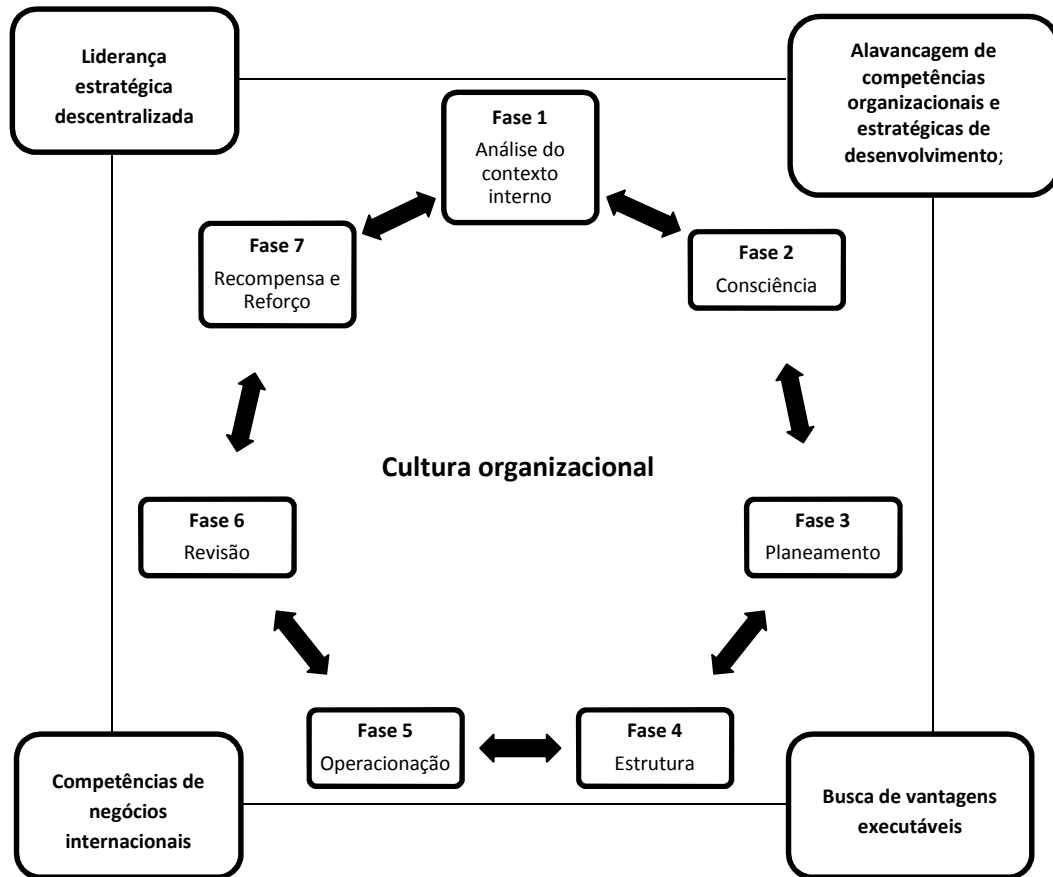
**Figura 2.1:** Modelos de ciclos da internacionalização Knight (1994)

Fonte: Adaptado de Knight (1994)

No que se refere às críticas a este modelo, Söderqvist (2002) e Rumbley (2007) sublinham que o mesmo não contempla o conceito da mudança organizacional, estreitamente associado à cultura organizacional, não considerando assim que a internacionalização introduz no ambiente institucional novos obstáculos, oportunidades e recursos, e que existem fatores internos e externos que também contribuem para essa mudança organizacional.

Posteriormente, fundamentado na análise feita no contexto Australiano, Manning (1998) propõem um modelo (Figura 2.2) alternativo desenvolvido através de uma adaptação do modelo de Knight (1994) e da inclusão de outros aspetos organizacionais e empresariais: (a) liderança estratégica descentralizada; (b) alavancagem de competências organizacionais e estratégicas de desenvolvimento; (c) competências de negócios internacionais; (d) busca de vantagens executáveis. Cumpre ressaltar que este modelo é o primeiro da literatura a

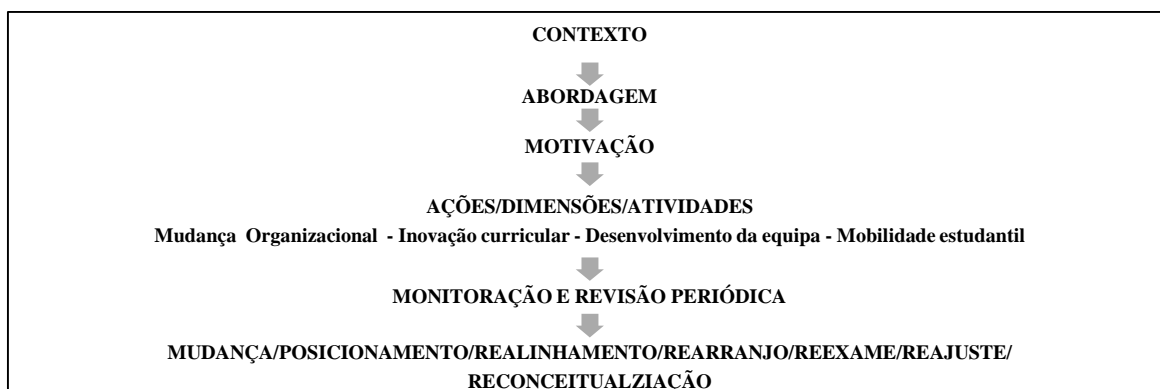
incluir uma perspectiva empresarial econômico/financeira a um processo de internacionalização, e foi concebido tendo em conta os resultados obtidos em IES Australianas que apontaram o crescimento das motivações económicas neste país.



Fonte: Adaptado de Poole (2000)

**Figura 2.2:** O Modelo do Processo de internacionalização de Manning (1998)

Por seu turno, Rudzik (1998), tendo em conta os resultados do estudo desenvolvido sobre a internacionalização das escolas de negócios inglesas, sugere um modelo processual (Figura 2.3) que considera o contexto externo (nacional e internacional), o tipo de abordagem (reativa ou proativa) e o entendimento das motivações para o delineamento das ações/dimensões e atividades de internacionalização. Dentro dessa perspectiva de modelo cumpre algumas colocações: o destaque da mudança organizacional, aqui se referindo às mudanças de natureza estrutural e operacional, bem como o destaque do currículo e da mobilidade estudantil. Todavia, cumpre indicar que o modelo se limita a destacar apenas duas estratégias e, no que se refere à mobilidade, limita-se ao contexto estudantil.



**Figura 2.3:** O Modelo do Processo de internacionalização de Rudzik (1998)

Fonte: Adaptado de Rudzik (1998, p. 260)

Considerando os resultados de investigação realizada em Finlândia, Söderqvist (2002) apresentou um modelo de estágios de planeamento de internacionalização dentro de uma perspetiva holística, que assenta no escopo económico, uma vez que prevê a comercialização dos serviços educacionais na última fase, como pode ser verificado na Tabela 2.14. Importa salientar que, assim como o modelo de Rudzik (1998), este modelo realça a mobilidade e a internacionalização do currículo como estágios da internacionalização. Todavia, no que diz respeito à mobilidade, este realce também se limita à mobilidade estudantil.

**Tabela 2.14:** Modelo de Söderqvist (2002)

ESTÁGIOS	PERSPETIVAS OU ATIVIDADES
<b>Estágio 0 – Internacionalização como uma atividade marginal</b>	Visão da internacionalização como um fenómeno de <i>status</i> e diverso. Participação de alguns membros da organização em eventos internacionais. Estudo de línguas estrangeiras
<b>Primeiro Estágio – Mobilidade estudantil</b>	Consciência da necessidade da internacionalização; Compromisso de planeamento e implementação de diferentes programas de intensificação da mobilidade estudantil; Criação de um escritório ou departamento para gestão das rotinas da mobilidade estudantil; Internacionalização percebida como uma finalidade; ECTS usado como uma importante ferramenta para o reconhecimento de estudos estrangeiros.
<b>Segundo Estágio – Internacionalização do Currículo e da Pesquisa</b>	Consciência dos professores sobre a internacionalização do currículo e da pesquisa; Organização da mobilidade de professores; Internacionalização como um meio de melhoria da qualidade da educação; Diferentes modos para internacionalização do currículo; Encontro com coordenadores internacionais para lidar com a internacionalização do currículo;
<b>Terceiro Estágio – Institucionalização da internacionalização</b>	Internacionalização assumida como uma estratégia e uma estrutura; Redes, associações e estratégia de alianças; Ênfase na qualidade da internacionalização; Multiculturalismo; Encontros sobre a gestão da internacionalização;
<b>Quarto Estágio – Comercialização dos resultados da internacionalização</b>	Exportação dos serviços educacionais; Criação de <i>franchising</i> dos serviços educacionais; Criação de alianças estratégicas; Criação de órgãos para promover essa comercialização;

Fonte: Adaptado de Söderqvist (2002)

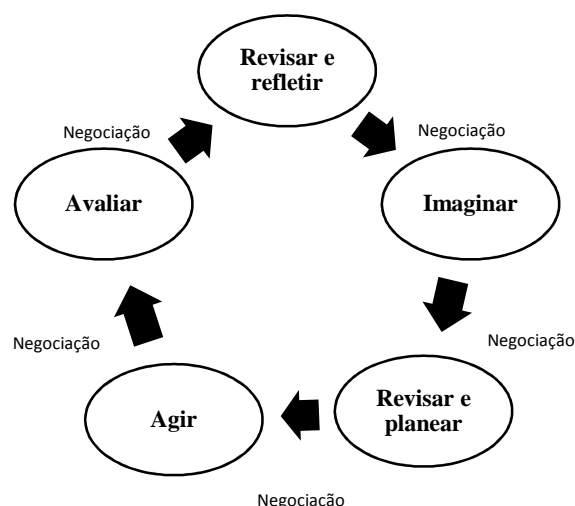
Posteriormente, a partir dos resultados de sua investigação em IES espanholas, Rumbley (2007) fez uma expansão do modelo de ciclos de Knight (1994) através da criação do Modelo Delta de internacionalização, que também representa a internacionalização como um processo de mudança através da interação dos seguintes elementos-chave internos ou externos à instituição: oportunidades, exigências, obstáculos, recursos, motivações, estratégias e resultados pretendidos (Figura 2.4). De referir que a inclusão dos obstáculos constitui o principal diferencial e contributo deste modelo.



**Figura 2.4:** Modelo de Internacionalização Delta - Rumbley (2007)

Fonte: Adaptado de Rumbley (2007, p. 442)

Mais recentemente, numa perspetiva mais específica ao desenvolvimento da internacionalização do currículo, Leask (2013) apresenta o processo de cinco estágios para internacionalização desta estratégia em qualquer área de conhecimento (Figura 2.5), desenvolvido a partir dos resultados de projeto realizado na Austrália. A partir da sua proposição é possível notar a importância desta estratégia para a formação dos profissionais com conhecimentos e habilidades globais e, por conseguinte, para o desenvolvimento da internacionalização no âmbito académico.



**Figura 2.5:** Modelo de internacionalização do currículo de Leask (2013)

#### **2.1.4 A internacionalização da formação do contabilista**

Como foi mencionado no ponto 2.1, a internacionalização é entendida como um processo de integração de todas as funções do ensino superior em uma dimensão internacional no sentido de responder aos efeitos sócioeconómicos do atual processo de globalização. Nessa perspectiva, estes efeitos também se refletem diretamente na formação dos profissionais de contabilidade, uma vez que, os impactos económicos da globalização vêm exigindo habilidades, competências e conhecimentos globalizados.

Com efeito, analisando a literatura especializada em contabilidade, verifica-se que a partir dos finais da década de 70, os temas globalização e internacionalização têm sido verificados em trabalhos que tratam da educação dos contabilistas tendo em conta quatro perspectivas: internacionalização dos cursos de contabilidade, desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências para a formação do contabilista, harmonização dos currículos dos cursos de contabilidade e internacionalização dos cursos de ciências empresariais.

A discussão sobre a internacionalização dos cursos de contabilidade ganhou espaço na literatura principalmente nas décadas de 80, 90 e 2000 (ver Adams & Robert, 1994; Burns, 1979; Clay, 1975; De Lange, Halabi & Nath, 2004; Gray & Roberts, 1984; Kumar & Usunier, 2001; Kwiek, 2001; McClure, 1988; Mintz, 1980; O' Connor, Rapaccioli & Willams, 1996; Radenbaugh, 1992; Stout, Wygal & Volpi, 1988; Tondkar, Adhikari &

Coffman, 1994; Tondkar et al., 1998) quando os efeitos económicos da globalização na profissão começaram a ser sentidos mais fortemente na preparação dos estudantes para a complexidade das atividades de mercado global. No cerne da maioria destas discussões destacam-se a inclusão de conteúdos internacionais nos programas curriculares dos cursos ou a internacionalização dos cursos de contabilidade através do currículo e a oferta de cursos internacionais.

No que se refere às habilidades e competências para a formação dos contabilistas, cumpre referir trabalhos desenvolvidos principalmente durante os anos 80 e 90 por organizações da área, com o propósito de direcionar a instrução dos contabilistas para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos, e atitudes requeridos para o sucesso do profissional, e que também constituíram um estímulo e referência para o desenvolvimento de outras pesquisas (ver, por exemplo, Donelan & Philipich 2002; Smythe & Nikolai, 2002; Diamond, 2005). São eles:

1. Future Accounting Education: Preparing for the expanding profession. Comitee on the Future Structure, Content and Scope of Accounting Education ( The Bedfore Committee), da American Accounting Association (AAA);
2. Perspectives on Education: Capabilities for sucess in the Accounting Profession (The White Paper)<sup>4</sup>. Arthur Andersen & Co., Artur Young, Coopers & Librery, Deloitte Haskins & Sells, Ernest & Whinney, Peat Marwick Main & Co., Prince Waterhouse, and Touche Ross, New York;
3. Objectives of education for accountants: Position statement number one; Accounting Education Change Commission (AECC);
4. Accounting Education: Charting the course through a Perilous Future, W. S. Albrecht e R. J. Sack.

Por sua vez, a harmonização dos cursos de contabilidade, tem sido defendida pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) da Organização das Nações Unidas (ONU), que estabelecem a uniformização dos currículos, bem como a inclusão de tópicos internacionais de economia e contabilidade, como forma de reduzir as disparidades entre os sistemas nacionais de educação e auxiliar a utilização da contabilidade no comércio entre as fronteiras e, nessa

---

<sup>4</sup> Este estudo será denominado nas próximas páginas como Livro Branco.



perspetiva, desenvolveram, respetivamente, as diretrizes curriculares IEG 9 – International Education Guideline 9 e Currículo Mundial ISAR/ UNCTAD/ONU.

A diretriz IEG9 do IFAC é uma proposta curricular desenvolvida em 3 blocos de conhecimentos (conhecimentos organizacionais e administrativos, tecnologias de informação e contabilidade e questões afins) que incluem tópicos de estudo nacionais e internacionais que tem como objetivo possibilitar ao profissional o entendimento das atividades empresariais (nacionais e internacionais) de um modo geral, do ambiente no qual elas operam, das forças econômicas, legais, políticas, sociais e internacionais e culturais, e suas influências e valores.

De sua parte, o currículo Mundial ISAR / UNCTAD / ONU também sugere um programa curricular denominado de currículo global, que abrange por sua vez 4 blocos de conhecimento: conhecimentos administrativos e organizacionais, tecnologia da informação, conhecimentos de contabilidade e assuntos afins e conhecimentos gerais. Esta proposta foi desenvolvida fundamentada nos interesses da comunidade internacional com o fim de promover a harmonização mundial dos requisitos de qualificação profissional.

A partir deste enquadramento é possível verificar que o escopo destas quatro propostas encontra-se alinhado àquele inerente às motivações e estratégias académicas de internacionalização destacados por Knight (2008a) e referidas no ponto 2.1.3. No sentido de demonstrar esta afirmação, a Tabela 2.15 elenca e associa as principais contribuições destas perspetivas.

**Tabela 2.15:** Associação entre as contribuições da literatura para a internacionalização do ensino da contabilidade e as estratégias e motivações acadêmicas para a internacionalização de Knight (2008a)

	<b>Contribuições da literatura para a internacionalização do ensino da contabilidade</b>	<b>Estratégias acadêmicas de internacionalização</b>	<b>Motivações/benefícios da internacionalização relacionados</b>
<b>Habilidades, conhecimentos e competências internacionais requeridas para o profissional em contabilidade estabelecidas por:</b>  <b>AAA (1986)</b>  <i>The White Paper (1989)</i>  <b>AECC (1990)</b> <b>Albrecht e Sack (2000)</b>	Habilidades de interagir com povos culturalmente e intelectualmente diversos  Compreensão do fluxo das ideias e dos eventos no histórico e as culturas diferentes no mundo atual  Conhecimento das atividades, dos negócios, do governo, e organizações e dos ambientes em que se operam, incluindo das forças econômicas, legais, políticas, sociais, e culturais principais e suas influências  Conhecimento básico das finanças, de instrumentos financeiros, e dos mercados importantes, domésticos e internacionais  Conhecimentos de contabilidade internacional  Regulamentos da contabilidade internacionais	Internacionalização do currículo  Mobilidade estudantil  Atividades extracurriculares  Visita de acadêmicos internacionais  Mobilidade de professores  Cursos de língua estrangeira  Internacionalização da investigação	Internacionalização do currículo.  Inovação do ensino e da investigação.  Diversificação dos programas educacionais  Formação global do aluno  Melhoria da qualidade acadêmica.  Formação global do aluno
<b>Diretriz IEG9 do IFAC</b>	O entendimento das atividades comerciais, governamentais e de organizações sem fins lucrativos, bem como do ambiente no qual elas operam, as forças econômicas, legais, políticas, sociais e internacionais e culturais, suas influências e valores  Padrões de contabilidade nacional e internacional e auditoria; O conhecimento de finanças, incluindo a análise das demonstrações financeiras, instrumentos financeiros, capital de mercado, além do capital doméstico e internacional	Programas de duplo grau  Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo  Internacionalização da investigação	Promoção do entendimento cultural global.
<b>Currículo Mundial ISAR /UNCTAD</b>	Contabilidade Básica e preparação de relatórios financeiros, a profissão contábil, padrões contábeis internacionais		

Para além da discussão em trabalhos mais específicos da área, importa ainda referenciar as discussões desenvolvidas no âmbito da internacionalização dos cursos relacionados às ciências empresariais, no que diz respeito às contribuições para seu desenvolvimento (por exemplo, Crosling, Edwards & Schroder, 2008; Edwards et al., 2003) e a análise do desenvolvimento da internacionalização a nível nacional, regional e global (Cant, 2004; Crosling, Edwards & Schroder; 2008; Kwok, Arpan, Folks, 1994; Kwok & Arpan, 2002).

No que diz respeito à internacionalização do currículo, cumpre destacar o estudo de Edwards et al. (2003) que sugerem um modelo de fases para a internacionalização dos cursos de ciências empresariais que define estratégias, metodologias e resultados para cada uma delas como descrito na Tabela 2.16.

**Tabela 2.16:** Modelo da Internacionalização dos currículos dos cursos de Ciências Empresariais

Fases	Estratégia	Método	Resultados
<b>Consciência internacional</b>	Inclusão de uma perspectiva internacional no currículo	Adição de exemplos internacionais ao currículo existente	Estudantes com expectativas e respeito às diferenças internacionais Desenvolvimento de uma atitude internacional
<b>Competência internacional</b>	Comprometimento com a dimensão internacional da disciplina	Inclusão de opção de estudos internacionais Relações com estudantes internacionais Aprofundamento com assuntos internacionais	Estudante capaz de atuar em sua profissão também para clientes internacionais
<b>Perícia internacional</b>	Imersão em ambiente global	Estudar (possivelmente em país de outro idioma), viver e trabalhar em cenário internacional	Estudantes tornam-se profissionais globais

Fonte: Adaptado de Edwards et al. (2003)

Relativamente às análises do desenvolvimento, cumpre referenciar, a nível global, os 5º e 6º *surveys* de internacionalização das escolas de negócios dos Estados Unidos, da Europa, da América Latina e Ásia, respetivamente apresentados nos trabalhos de Kwok, Arpan e Folks (1994) e Kwok e Arpan (2002) e promovidos pela *Academy of International Business* (AIB). Os resultados indicaram como principais estratégias a internacionalização do currículo, acordos e redes de cooperação internacional, a mobilidade estudantil e a participação e promoção de eventos internacionais (nesta ordem). Acerca dos resultados específicos dos cursos de contabilidade, importa pontuar que, relativamente à sexta pesquisa global de 2002, dentre os cursos analisados, nomeadamente, finanças, economia, contabilidade e gestão, os cursos de contabilidade foram aquele que apresentaram menor percentual de inclusão de conteúdos internacionais nos currículos, ou seja, menor nível de desenvolvimento da internacionalização do currículo.

A partir da análise anterior é possível rematar que o currículo constitui o principal fio condutor de todas as contribuições da literatura que discorrem acerca da internacionalização do ensino da contabilidade. Em segundo plano também podem ser destacados, porém com menor ênfase, a mobilidade estudantil e o estabelecimento de redes de cooperação internacional.

## **2.2 A internacionalização do ensino superior em Portugal, Holanda e Brasil**

### **2.2.1 A internacionalização do ensino superior em Portugal**

O ensino superior português organiza-se num sistema binário que compreende o ensino universitário e o ensino politécnico. O ensino universitário é ministrado em instituições universitárias públicas, privadas e concordatárias, e o ensino politécnico em instituições de ensino superior politécnicos públicas e privadas.

As instituições de ensino universitário compreendem as universidades, os institutos universitários e outras instituições de ensino universitário que têm o poder de conferir os graus de licenciatura, mestrado e doutorado, e têm por objetivo a oferta de formações científicas sólidas, transmissão e difusão da cultura, do saber e da ciência e tecnologia, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental. Por sua vez, as instituições de ensino politécnico abrangem os institutos superiores politécnicos e outras instituições de ensino superior politécnico que têm o poder de conferir grau de licenciado e mestre, e concentram-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente.

O ensino superior público é composto pelas instituições pertencentes ao Estado e pelas fundações por ele instituídas nos termos da presente lei, bem como por ele mantidas, reguladas e financiadas. Para além do financiamento do Estado, constituem receitas das instituições de ensino superior públicas as receitas provenientes do pagamento de propinas e outras taxas de frequência de ciclos de estudos e outras ações de formação. De outro lado, o ensino superior privado, compreende instituições pertencentes a entidades particulares e cooperativas. Os estabelecimentos de ensino privado obtêm reconhecimento prévio do Ministério da Educação e Ciência. A rede de ensino superior integra ainda uma instituição de ensino concordatário.

Analisando os pressupostos de regulamentação do ensino superior constantes nos diplomas estruturantes estabelecidos pelo Ministério da Educação e Ciência (MEC), departamento do Governo de Portugal responsável pela sua administração, bem como os trabalhos desenvolvidos na literatura, é possível notar que a internacionalização tem-se tornado um aspeto inerente à estruturação e ao desenvolvimento do ensino superior português nas últimas décadas.

No que se refere à estruturação, cumpre referir a adequação do ensino superior português aos pressupostos do Processo de Bolonha através dos Decretos-lei nº 74/2006, de 24 de Março e Decreto-Lei nº 107/2008 de 25 de Junho, que estabelecem as regras para a regulamentação das alterações introduzidas pela Lei de Bases do Sistema Educativo relativas ao novo modelo de organização do ensino superior.

No que se refere ao desenvolvimento, importa referir os destaques da Lei n.º 62 de 10 de Setembro de 2007 (RIJES, 2007), que estabelece o Regime jurídico das IES, e que regula, designadamente, a sua constituição, atribuições e organização. Inicialmente, este regulamento destaca a internacionalização, na missão e nas atribuições das instituições de ensino superior Português (Artigo 2º):

*O ensino superior tem como objetivo a qualificação de alto nível dos portugueses, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência **internacional**<sup>5</sup>.*

*As instituições de ensino superior promovem a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu do ensino superior.*

Do mesmo modo, o destaque à internacionalização pode ser notado no artigo 8.º acerca das atribuições das instituições de ensino superior, bem como no artigo 16.º que trata da cooperação entre instituições. No que se refere à cooperação, importa sublinhar o destaque à internacionalização no âmbito europeu, e no âmbito dos programas de cooperação entre os países de língua portuguesa.

*A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus. (Artigo 8.º)*

*As instituições de ensino superior nacionais podem livremente integrar -se 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. (Artigo 16.º).*

Para além destas perspetivas, a internacionalização tem constado também nos preceitos da avaliação do ensino superior. O artigo 159.º da Lei 62/2007 institui que as

---

<sup>5</sup> Nosso grifo

instituições de ensino superior aprovam e fazem publicar um relatório anual consolidado sobre as suas atividades da internacionalização incluindo o número de estudantes estrangeiros.

Em adição, a Lei 38/2007 que por sua vez trata especificamente do regime jurídico da avaliação do ensino superior, estabelece que a avaliação da qualidade dos estabelecimentos de ensino superior obedece ao princípio da internacionalização (Artigo 7.º), é norteado pelas boas práticas internacionais na matéria como referência (Artigo 3º), usando como parâmetro a cooperação internacional (Artigo 4º) e contando com a presença significativa de peritos de instituições estrangeiras ou internacionais nos painéis (Artigo 4º).

No que se refere ao estado da arte da internacionalização portuguesa, a literatura tem destacado trabalhos que exploraram este aspeto a nível institucional (Catroga, 2010; Patricio, 2009; Rosa, Veiga e Amaral, 2004; Veiga, Rosa & Amaral, 2005; 2006; Veiga & Amaral, 2009), estudos de casos institucionais (Castro, 2010; Kerklaan, Moreira & Boersma, 2008), estudos comparativos com outros países europeus (Luitjen-Lub, van der Wende, Huisman, 2005; Luitjen-Lub, 2007), bem como estudos comparativos do desenvolvimento da internacionalização do ensino da contabilidade (Castro, 2007; Riccio & Sakata, 2004) que têm possibilitado o entendimento do desenvolvimento da internacionalização.

Rosa, Veiga e Amaral (2004) e Veiga, Rosa e Amaral (2005; 2006) investigaram o delineamento da internacionalização portuguesa e concluíram que as motivações eram predominantemente políticas e culturais. As motivações políticas são relacionadas ao contexto geopolítico português, portanto, sua participação nos programas europeus de cooperação (ERASMUS, Leonardo da Vinci) e no Processo de Bolonha. De facto, Rosa, Veiga e Amaral (2004) verificaram que as políticas nacionais de internacionalização estão estreitamente relacionadas às políticas europeias de internacionalização e, desse modo, estes autores enfatizam a tendência das IES portuguesas em confundir a internacionalização com a participação nestes programas, dado que, conseqüentemente as estratégias utilizadas eram sempre neste sentido, e as respostas destas IES aos desafios da internacionalização são reativas.

Em seu turno, as motivações culturais são relacionadas à herança histórica que este país tem com as suas ex-colônias (Luitjen-Lub, van der Wende & Huisman, 2005) e, conseqüentemente com seu envolvimento em programas de cooperação internacional com

outros países lusófonos. Portugal é, quase sempre, a primeira opção de estudantes oriundos de suas ex-colônias (Angola, Moçambique, Cabo Verde), e existem regimes especiais para o acesso destes estudantes nas IES públicas, (Rosa, Veiga & Amaral, 2004; Veiga, Rosa & Amaral, 2006). Importa destacar ainda as motivações económicas identificadas em IES privadas por Veiga, Rosa e Amaral (2006).

Para além das motivações, Veiga, Rosa e Amaral (2006) analisaram as abordagens da internacionalização destas IES e adaptaram o modelo de seis abordagens a nível institucional de Knight (2004) de modo a descrevê-las, como pode ser observado na Tabela 2.17.

**Tabela 2.17:** Abordagens da internacionalização portuguesa segundo Veiga, Rosa e Amaral (2006)

Abordagens	Descrição
<b>Atividades</b>	Estudo no estrangeiro, internacionalização do currículo e programas académicos, acordos e participação em redes internacionais e campifiliais.
<b>Resultados</b>	Desenvolvimento de competências (estudantes), perfil internacional, aumento de acordos e parcerias em projetos internacionais
<b>Motivações</b>	Académicas, económicas, culturais.
<b>Processo</b>	Integração de uma dimensão internacional e intercultural ao ensino, investigações e todos serviços e funções da instituição
<b>At home</b>	Criação de uma cultura ou clima no campus que promova o entendimento internacional/intercultural, focalizado nas atividades internas do campus.
<b>Abroad (cross-border)</b>	<i>Franchises, twinning, branch campuses, etc.</i>

Adaptado de Veiga, Rosa e Amaral (2006)

Sobre os obstáculos à internacionalização Portuguesa, Veiga, Rosa & Amaral (2005; 2006) destacaram principalmente a carência de recursos financeiros e de incentivos financeiros do governo e as barreiras linguísticas. Outros estudos de caso (Castro, 2010; Kerklan, Moreira & Boersma, 2008) também reportaram o impacto das barreiras linguísticas.

Mais recentemente, Catroga (2010) explorou as políticas, as fontes de financiamento, motivações, estratégias, benefícios e os obstáculos da internacionalização dos Institutos Politécnicos portugueses. Assim como nos estudos anteriores (Rosa, Veiga & Amaral, 2004; Veiga Rosa e Amaral, 2005; 2006), as motivações e benefícios culturais e académicos mostraram-se as mais relevantes para estas IES. Relativamente às estratégias, destacaram-se primeiramente a mobilidade de estudantes, professores e *staff* e o estabelecimento de acordos e redes internacionais. Acerca dos obstáculos, predominam os de natureza económica e administrativa. No que se refere ao financiamento das atividades de internacionalização,

destacam-se principalmente os recursos oriundos de programas europeus, razão pela qual 100% dos politécnicos investigados têm uma política de internacionalização estreitamente relacionada com os pressupostos europeus. A Tabela 2.18 relaciona as principais motivações, benefícios, estratégias e obstáculos apresentados neste estudo.

**Tabela 2.18:** Principais motivações, benefícios, estratégias e obstáculos à internacionalização dos Politécnicos Portugueses segundo Catroga (2010)

Principais motivações	Principais Benefícios
Capacidade internacional e compreensão intercultural Investigação e conhecimento Qualidade académica Perfil internacional Currículo e inovação Fontes de financiamento	Internacionalização do <i>staff</i> e do estudante Cidadania Nacional e internacional Reforço da investigação e do conhecimento Cooperação e solidariedade Qualidade académica Currículo, ensino e investigação Diversidade programas educativos Fontes de financiamento
Principais estratégias	Principais obstáculos
Mobilidade estudantil Mobilidade de professores e <i>staff</i> Redes de acordos internacionais Reforço da cooperação na investigação internacional Oferta de programas conjuntos com parceiros internacionais Introdução de uma dimensão internacional no currículo Desenvolvimento de programas comuns Atividades extracurriculares Estabelecimento de filiais no estrangeiro Exportação/importação de programas educacionais	Falta de apoio financeiro Inércia ou dificuldades administrativas Falta de pessoal qualificado Falta de compreensão acerca da internacionalização Existência de outras prioridades Falta de política/estratégica Dificuldades burocráticas Falta de informação Falta de oportunidades

Fonte: Adaptado de Catroga (2010)

No que se refere ao desenvolvimento da internacionalização nas áreas de conhecimento, em particular, do ensino da contabilidade, observa-se que a internacionalização do currículo tem sido a única vertente desenvolvida pela IES portuguesas e explorada pelos trabalhos encontrados na literatura. Por exemplo, Riccio e Sakata (2004) e Castro (2007) analisaram e compararam os currículos de contabilidade de IES portuguesas ao modelo proposto pelo Currículo Mundial ISAR/UNCTAD da ONU e reconheceram algumas aproximações entre os mesmos, o que sugere um indício de internacionalização dos cursos de contabilidade Portugueses.

Do mesmo modo, importa sublinhar que desde 2005, quando as Normas Internacionais de Contabilidade foram adotadas por Portugal e, posteriormente, com o advento da adequação dos cursos ao Processo de Bolonha, o ensino superior em contabilidade vem adequando a formação dos profissionais da área a um padrão internacional.



## 2.2.2 A internacionalização do ensino superior na Holanda

Assim como no contexto Português, o sistema de ensino superior Holandês também está estruturado de modo binário, que compreende o ensino universitário voltado à investigação, bem como o ensino universitário voltado ao desenvolvimento profissional, ministrados, respetivamente, pelas universidades de investigação<sup>6</sup> e universidades de ciências aplicadas<sup>7</sup> oferecidos por instituições públicas e privadas.

As universidades de investigação têm o objetivo de preparar estudantes para um trabalho ou carreira independente nos diversos ramos da ciência e oferecem cursos de licenciatura, mestrado e doutorado. Por sua vez, as universidades profissionais ou de ciências aplicadas oferecem um ensino superior profissional mais voltado ao desenvolvimento de carreiras e oferecem cursos de licenciatura e mestrado.

No que concerne à internacionalização, observa-se que o seu desenvolvimento data de meados dos anos 80 aquando o tema começou a despertar o interesse da literatura (por exemplo, Piket, 1991; Van Dijk, 1997) e ter importância nas políticas de delineamento do ensino superior.

Van Dijk (1997) afirma que, tradicionalmente, o ensino superior holandês não tinha grande orientação internacional. Esta perspetiva foi apontada na avaliação da OCDE em 1985 que considerou o ensino superior holandês ameaçado de isolamento e falta de competitividade pelo provincialismo.

A resposta a esta avaliação e, ao mesmo tempo, o impulso para a internacionalização holandesa vieram por meio da publicação do *White paper Internationalisation of Education and Research*, publicado em 1987, que teve como objetivo mostrar às IES as possibilidades a partir do desenvolvimento da internacionalização e, posteriormente, em 1991, do documento *Widening horizons*, que destacava a internacionalização como um instrumento para melhoria da qualidade da educação.

A partir destas publicações a internacionalização começou a ter importância no cenário político do ensino superior nacional e passou a ser considerada como uma ferramenta para

---

<sup>6</sup> Nossa tradução para Research Universities.

o desenvolvimento do ensino superior. Esta importância observou-se inicialmente nas políticas de ensino superior estabelecidas pelo Ministério da Educação, Ciência e Cultura, em colaboração com os outros organismos responsáveis pelo ensino superior (Van Dijk, 1997). Inicialmente estas políticas eram delineadas considerando motivações acadêmicas, políticas e culturais, todavia, a partir do documento *Higher Education and Research Plan* (HOOP 94) que destacava a política entre as IES dos países vizinhos no sentido da “exportação de conhecimento” através do recrutamento de estudantes estrangeiros e a promoção da mobilidade estudantil, verificou-se uma mudança neste delineamento com a sobreposição das motivações econômicas (Van Dijk, 1997).

Para além deste enquadramento político, a estruturação do sistema de ensino superior à estrutura do Processo de Bolonha a partir de 2002 também constitui outro marco da internacionalização holandesa.

A partir deste contexto, a internacionalização holandesa tem se desenvolvido de modo mais incisivo, e alicerçado motivações proeminentemente econômicas, o que tem determinado um constante aumento dos contatos e atividades internacionais das IES holandesas, e ao mesmo tempo, um aumento do fluxo de estudantes internacionais matriculados (graduação e pós-graduação) e de estudantes dos programas de mobilidade ao longo dos anos (Van Dijk, 1997; Luijten-Lub, 2004).

Do mesmo modo, a internacionalização começou a despertar o interesse da literatura holandesa especializada em ensino superior, principalmente no que se refere às motivações, políticas e estratégias de internacionalização, designadamente, mobilidade estudantil e internacionalização do currículo, nos âmbitos institucional e nacional, bem como no desenvolvimento de estudos comparativos entre a Holanda e outros países europeus (ver, por exemplo, Van Dijk, 1997; Huang, 2006; Huisman & van der Wende, 2004; Kälvermark & van der Wende, 1997; Luijten-Lub, 2004, 2005; Luijten-Lub, Van der Wende & Huisman, 2005, Piket, 1991; Van der Wende, 1997; 2001a; 2001b).

Acerca do delineamento da internacionalização a nível nacional, Luijten-Lub (2004) destaca que as políticas de internacionalização têm tido destaque como um dos mais importantes aspetos das políticas do ensino superior, sendo delineadas a curto e em longo prazo, com objetivo de promover o *marketing* do ensino superior holandês, a mobilidade e o estabelecimento de consórcios e redes.

Segundo Altbach e Teichler (2001), Luijten-Lub (2004), Luijten-Lub, Van der Wende e Huisman (2005) o *marketing* do ensino superior holandês assenta no recrutamento de alunos estrangeiros provenientes principalmente de países como China, Indonésia, Taiwan e África do Sul, com o propósito de fomentar as receitas institucionais (objetivo em curto prazo), bem como de difundir o ensino superior holandês através de estudantes “embaixadores” nestes países (objetivo em longo prazo), de modo a fomentar o perfil internacional destas IES e, ao mesmo tempo, estimular o estabelecimento das relações com países economicamente importantes para a Holanda e o ambiente internacional nas IES (Luijten-Lub, 2004). De facto, este país tem sido destacado pela literatura (Luijten-Lub, 2004; Kälvermark & Van der Wende, 1997; Van der Wende, 2001a) como um dos maiores destinos dos estudantes internacionais.

Considerando estes objetivos, é possível notar que, embora as motivações económicas sejam visivelmente preponderantes neste contexto, e o desenvolvimento das atividades de internacionalização tem proporcionado relevantes benefícios de natureza económica a estas IES, as motivações académicas e culturais também desempenham um importante papel na internacionalização holandesa, e são visivelmente inter-relacionadas com as motivações económicas, pois que para competirem no mercado internacional do ensino superior, as IES precisam além da elevada reputação internacional, reconhecida qualidade académica e ambiente intercultural. Consequentemente, é também possível deduzir que os paradigmas de cooperação e competição se inter-relacionam neste contexto, uma vez que estas inter-relações pressupõem a cooperação para competição como defendido por Frøliche Veiga (2005).

De outro lado, para além da cooperação para competição, as motivações culturais também dizem respeito à cooperação com as ex-colónias Antilhas Holandesas e Aruba, no sentido de preservar a cultura neerlandesa, e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino superior nestes países (Luijten-Lub, 2004).

Acerca do desenvolvimento da internacionalização nas áreas de conhecimento, designadamente a internacionalização do ensino da contabilidade, não foram encontrados trabalhos na literatura que possibilitassem o conhecimento desta panorâmica no contexto deste país.

### 2.2.3 A internacionalização do ensino superior no Brasil

O sistema de ensino superior Brasileiro é relativamente jovem, se comparado aos sistemas Português e Holandês. As primeiras universidades surgiram a partir do início do século XX, através de decreto, sendo que anteriormente o ensino superior era ministrado por algumas poucas faculdades que funcionavam desde o século XIX.

Assim, como nos sistemas portugueses e holandeses, o sistema superior brasileiro é definido de forma binária onde as IES são definidas quanto:

- À sua administração: IES públicas e privadas;
- À sua natureza: Universidades, Centros Universitários, Institutos e Faculdades.

As IES públicas são aquelas mantidas por alguma esfera do poder público, podendo ser mantidas pelo governo civil ou militares. As IES civis podem ser federais (esfera federal), estaduais (esfera estadual) ou municipais (esfera municipal) e as IES militares são mantidas pelas forças armadas (Exército, Marinha, Aeronáutica) ou por corporações militares, como as polícias militares.

As IES privadas podem ser privadas comunitárias e/ou filantrópicas mantidas por entidades sem fins lucrativos. As IES comunitárias são mantidas e administradas a fim de defender os interesses da comunidade onde atuam e a instituição filantrópica é aquela que desempenha atividades, paralelas ou em conjunto com o Estado, sem ser remuneradas, podendo ser laicas (sem vínculo religioso) ou confessionais (mantidas por instituições religiosas).

As universidades são instituições cujas atividades pilares são o ensino, a investigação e a extensão<sup>8</sup> em todas as áreas do conhecimento humano. Por sua vez, os centros universitários são instituições de ensino que podem abranger todas as áreas do conhecimento humano, porém não são obrigadas a desenvolver investigação. Os institutos de ensino superior e as faculdades, por sua vez, não cobrem todas as áreas do conhecimento humano e não são condicionadas a desenvolver investigação.

---

<sup>8</sup>A extensão universitária ou acadêmica é uma ação de uma universidade junto à comunidade, disponibilizando ao público externo o conhecimento adquirido com o ensino e a investigação desenvolvidos.

No que se refere à internacionalização, Lima e Contel (2009), fundamentados nas narrativas históricas do desenvolvimento do ensino brasileiro feita por alguns estudiosos do tema, defendem que, desde os primórdios, o ensino superior brasileiro tem sido influenciado por modelos internacionais, particularmente franceses e norte-americanos, assim como tem sido norteado considerando a experiência internacional como um importante âncora para o seu fortalecimento. De modo a contextualizar esta perspectiva, estes autores desenvolveram um enquadramento histórico da internacionalização brasileira que é demonstrado na Tabela 2.19.

**Tabela 2.19:** Fases da internacionalização brasileira segundo Lima e Contel (2009)

	<b>Estratégias</b>	<b>Impulsionadores</b>	<b>Motivações</b>
<b>1º período</b> <b>Anos 30 e 50</b>	*Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase nas missões que traziam professores visitantes	*Universidades estrangeiras e brasileiras	Acadêmica: fortalecimento do projeto acadêmico das universidades emergentes
<b>2º período</b> <b>Anos 60 e 70</b>	Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na presença de <i>consultores</i> e na concessão de bolsas de estudos para realizar mestrado/doutorado no exterior	*Agências internacionais e governo brasileiro *Agências nacionais e internacionais	Político – Acadêmica: reestruturação do sistema educacional superior em consonância com o “modelo americano”
<b>3º período</b> <b>Anos 80 e 90</b>	*Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na formação de grupos de estudo e pesquisa em torno de temas de interesse compartilhado *Concessão de bolsas de estudos para realizar doutorado no exterior, em áreas classificadas como estratégicas *Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na vinda de professores visitantes, na ida de estudantes para realização de poucas disciplinas	Agências internacionais, nacionais, Governo brasileiro  IES estrangeiras; instituições de educação superior privadas	Acadêmico-Mercadológica: a) Expansão e consolidação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; b) Incremento da pesquisa de ponta em áreas estratégicas; c) Diferencial competitivo de algumas instituições ou de alguns cursos.
<b>4º período</b> <b>Anos 2000 em diante</b>	*Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na formação de grupos de estudo e pesquisa em torno de temas estratégicos e de interesse compartilhado. *Concessão de bolsas de estudos para realizar doutorado no exterior em áreas classificadas como estratégicas e sem tradição de pesquisa no país. *Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na vinda de professores visitantes, na ida de estudantes para realização de poucas disciplinas. *Projetos de criação de universidades federais orientadas pela internacionalização ativa. *Comercialização de serviços educacionais.	Governo brasileiro e agências nacionais e internacionais  IES estrangeiras e Brasileiras Corporações internacionais Universidades corporativas	*Acadêmica, Política, Econômica: a) Inserção internacional dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; b) Incremento da pesquisa de ponta em áreas estratégicas; c) Integração regional de caráter inclusivo; d) Diferencial competitivo de algumas instituições ou de alguns cursos; e) Captação de estudantes.

Fonte: Adaptado de Lima e Contel (2009)

Todavia, embora esta perspectiva histórica identifique a internacionalização como um elemento inerente ao contexto brasileiro, observa-se que somente após o destaque dos governos nacional e estaduais para o desenvolvimento de estratégias de internacionalização por meio de suas agências (nacionais e estaduais) de suporte, justificado com o intento de

alavancar o desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico e, por conseguinte, o desenvolvimento do país, verificado nas últimas décadas, a internacionalização passou a ter destaque nas IES e, conseqüentemente, na literatura especializada, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento a nível nacional (Lima & Contel, 2009), a nível institucional (Batista, 2009; Duarte, Júnior & Batista, 2008; Miura, 2006, Pimenta & Duarte, 2007), e à cooperação entre Brasil e outros países (Riccio & Sakata, 2006).

A partir do enquadramento descrito no quadro acima, é possível identificar que, numa perspectiva histórica, no contexto brasileiro têm predominado as motivações acadêmicas, seguidas das motivações políticas e econômicas, levadas a cabo, principalmente através da cooperação internacional, através do envio de estudantes de pós-graduação e pós-doutoramento a IES estrangeiras através da concessão de bolsas de estudos e recepção de professores estrangeiros de reputação internacional, como um meio de alavancar o desenvolvimento científico e acadêmico do país.

Do mesmo modo este delineamento tem prevalecido nos trabalhos que tratam da internacionalização numa perspectiva empírica. Lima e Contel (2008) analisaram as políticas, motivações, estratégias e principais atores na internacionalização em 17 IES (públicas e privadas) Brasileiras através dos resultados obtidos com a aplicação de uma réplica do questionário institucional do 2º *Survey* IAU (2005) e, em linhas gerais, concluíram que a internacionalização destas IES mostrou-se reativa, uma vez que as IES associaram a internacionalização quase estritamente a programas de cooperação, e poucas IES dispunham de política de internacionalização definida. Acerca dos principais atores institucionais, esta pesquisa apontou os estudantes, seguidos pela direção, professores, pesquisadores e administração, nesta ordem, como elementos impulsionadores da internacionalização delineada principalmente pelas motivações acadêmicas e culturais. A Tabela 2.20 lista as principais motivações e estratégias identificadas por este estudo.

**Tabela 2.20:** Motivações e estratégias de internacionalização das IES brasileiras

Motivações	Estratégias
Contribuir para a elevação da qualidade acadêmica	Mobilidade estudantil
Ampliar o conhecimento internacional e a compreensão inter-cultural entre estudantes e professores	Mobilidade para professores / investigadores
Reforçar a capacidade de pesquisa	Acordos internacionais
Formar reputação internacional	Colaboração internacional na investigação
Ampliar e diversificar a origem dos estudantes	Grupos de investigação internacional
Ampliar e diversificar a origem dos professores	Envio de professores como visitantes em IES estrangeiras
Promover inovações nos currículos	Cursos de língua estrangeira
Diversificar as fontes de recursos financeiros	Atividades culturais
	Recrutamento de estudantes estrangeiros
	Internacionalização do currículo
	Programas de duplo grau

Fonte: Lima e Contel (2008)

Partindo para a análise empírica de realidades individuais, cumpre destacar alguns estudos de caso desenvolvidos em universidades públicas (Batista, 2009; Miura, 2006) e privadas (Duarte, Junior & Batista, 2008) de médio e grande porte que concedem uma visão do delineamento (motivações/estratégias/políticas) e/ou nível de desenvolvimento da internacionalização a nível institucional.

No âmbito do ensino superior público, Miura (2006) analisou o desenvolvimento da internacionalização de uma das maiores IES públicas brasileiras e, em linhas gerais, concluiu que, assim como identificado no estudo a nível nacional acima mencionado, a internacionalização desta IES vinha sendo desenvolvida também numa perspectiva reactiva, obstacularizada principalmente pela ausência de uma política bem estruturada, associada a carência de recursos e pelos obstáculos organizacionais.

Do mesmo modo, Batista (2009) também analisou as políticas, motivações e estratégias e avaliou o desenvolvimento do processo de internacionalização de outra IES pública Brasileira de grande porte e, em linhas gerais, concluiu que esta IES vê a internacionalização como uma atividade isolada, dentro de um conjunto de atividades institucionais, uma vez que não existia uma política específica de internacionalização, existindo somente um parágrafo no estatuto que trata das estratégias de internacionalização. No que se refere às motivações, este estudo indicou as motivações académicas, culturais e económicas (nesta ordem) como as mais importantes, desenvolvidas principalmente através da mobilidade estudantil, cursos de idiomas estrangeiros, internacionalização do currículo, programa de duplo grau e mobilidade de professores.

No âmbito das instituições privadas foram encontrados dois trabalhos: Pimenta e Duarte (2007) avaliaram o delineamento e desenvolvimento da internacionalização de uma escola de negócios privada segundo o modelo de Rudzki (1998). Relativamente ao delineamento, as motivações académicas e económicas são predominantes e relacionam-se respetivamente com a preparação dos estudantes para o mercado de trabalho globalizado e o aumento da projeção internacional e, conseqüentemente, o aumento do número de estudantes (nacionais e internacionais) matriculados. Por sua vez, Duarte, Júnior e Batista (2008) analisaram o delineamento de duas IES privadas de grande porte e concluíram que, de um modo geral, o processo de internacionalização destas IES é ainda incipiente, uma vez que não existia uma política formal de internacionalização, e esta ocorria a partir de ações isoladas impulsionadas principalmente pelo corpo docente (ator-chave), considerando motivações de natureza académica, tendo a carência de recursos financeiros como principal obstáculo.

Em 2011, sempre com o macro objetivo de contribuir para o desenvolvimento do país, considerando principalmente motivações académicas e, em menor visibilidade económicas, o governo nacional fomentou o desenvolvimento da internacionalização através do estabelecimento do Programa Ciência sem Fronteiras (Decreto 7642 de 13 de Dezembro de 2011), que prevê ações complementares às atividades de cooperação internacional e de concessão de bolsas no exterior desenvolvidas pelas suas agências de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, do Ministério da Educação, e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. A seguir destacam-se os principais objetivos deste programa (Art. 2º):

*I - promover, por meio da concessão de bolsas de estudos, a formação de estudantes brasileiros, conferindo-lhes a oportunidade de novas experiências educacionais e profissionais voltadas para a qualidade, o empreendedorismo, a competitividade e a inovação em áreas prioritárias e estratégicas para o Brasil;*

*II - ampliar a participação e a mobilidade internacional de estudantes de cursos técnicos, graduação e pós-graduação, docentes, pesquisadores, especialistas, técnicos, tecnólogos e engenheiros, pessoal técnico-científico de empresas e centros de pesquisa e de inovação tecnológica brasileiros, para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, estudos, treinamentos e capacitação em instituições de excelência no exterior;*



*III - criar oportunidade de cooperação entre grupos de pesquisa brasileiros e estrangeiros de universidades, instituições de educação profissional e tecnológica e centros de pesquisa de reconhecido padrão internacional;*

*IV - promover a cooperação técnico-científica entre pesquisadores brasileiros e pesquisadores de reconhecida liderança científica residentes no exterior por meio de projetos de cooperação bilateral e programas para fixação no País, na condição de pesquisadores visitantes ou em caráter permanente;*

*V - promover a cooperação internacional na área de ciência, tecnologia e inovação;*

*VI - contribuir para o processo de internacionalização das instituições de ensino superior e dos centros de pesquisa brasileiros;*

*VII - propiciar maior visibilidade internacional à pesquisa acadêmica e científica realizada no Brasil;*

*VIII - contribuir para o aumento da competitividade das empresas brasileiras; e*

*IX - estimular e aperfeiçoar as pesquisas aplicadas no País, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação.*

Em seu turno, no que concerne à internacionalização nas áreas de conhecimento, nomeadamente, da contabilidade, percebe-se a sua incidência na literatura através de trabalhos que tratam da internacionalização dos currículos e da internacionalização dos cursos de ciências empresariais, principalmente após o advento da Resolução 10 de 2004 do Conselho Nacional de Educação que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de licenciatura em contabilidade, e que destaca a importância do desenvolvimento das habilidades, competências e conhecimentos a nível internacional para a formação do profissional da contabilidade, como pode ser observado nos artigos 3º e 4º citados a seguir.

*Art. 3º O curso de graduação em Ciências Contábeis deve ensejar condições para que o futuro contabilista seja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas e financeiras, em âmbito nacional e internacional e nos diferentes modelos de organização;*

*Art. 5º Os cursos de graduação em Ciências Contábeis, bacharelado, deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem conhecimento do cenário econômico e financeiro, nacional e internacional, de forma a proporcionar a harmonização das normas e padrões internacionais de contabilidade, em conformidade com a formação exigida pela Organização Mundial do Comércio e pelas peculiaridades das organizações governamentais.*

Relativamente à internacionalização do currículo, cumpre destacar duas perspectivas de análise. Uma comparativa (ver, Riccio & Sakata, 2004; Castro, 2007) onde os currículos de contabilidade foram comparados ao Currículo Mundial ISAR/UNCTAD no sentido de

verificar o atendimento às necessidades do mercado globalizado e, de outro lado, uma de avaliação (ver, Weffort, 2005, Echternacht, 2006) onde os currículos das IES foram analisados no sentido de verificar o nível inserção de disciplina contabilidade internacional nas grades curriculares a nível nacional e, assim, o nível de adequação ao estabelecido no pressuposto acima. Em linhas gerais, os resultados destes trabalhos indicam que o desenvolvimento da internacionalização dos currículos no Brasil tem-se demonstrado incipiente face às necessidades da profissão.

No que diz respeito à internacionalização dos cursos de ciências empresariais, Miúra (2006) analisou as motivações, estratégias, catalisadores e benefícios de uma IES de grande porte. Os resultados indicaram que a internacionalização é impulsionada principalmente por professores, estudantes e agências de fomento, baseada principalmente em motivações e estratégias académicas que objetivam a melhoria da qualidade do ensino e, por conseguinte, a preparação dos estudantes e o desenvolvimento da investigação, assim como motivações económicas relacionadas à busca pelo financiamento das agências de fomento.

## **2.3 Conclusões**

A partir da análise dos contributos da literatura foi possível conhecer o estado da arte, constatar as lacunas existentes e, por conseguinte, rematar acerca do desenvolvimento da internacionalização no âmbito institucional e no que se refere aos cursos de contabilidade. A primeira conclusão diz respeito à recorrência e relevância do tema, que encontram-se justificadas na conjuntura económica e social global e, consequentemente, nos benefícios académicos e económicos inerentes ao seu desenvolvimento.

No que diz respeito ao desenvolvimento da internacionalização no âmbito institucional, particularmente à perspectiva operacional, é importante sublinhar os contributos teórico-conceituais e operacionais de Knight (1994; 2004; 2008a) como os mais abrangentes da literatura analisada. A noção de processo inerente à sua definição além de remeter o tema a uma visão operacional e organizacional, ampliou a sua abrangência, evidenciando assim que as atividades relacionadas à internacionalização não devem ser vistas de modo marginal. Do mesmo modo, a estrutura conceitual e processual desta operacionalização descrita através das relações entre os elementos-chave, nomeadamente, *stakeholders*, motivações,

políticas, estratégias e benefícios, como respetivamente, impulsionadores, objetivos, meios e fins, destacou a importância da análise destas relações para o desenvolvimento da internacionalização. Todavia, estes contributos não destacaram os *stakeholders* como ponto de partida do processo. Nessa visão, urge salientar a ausência de análises quantitativas da importância/influência dos *stakeholders* nas motivações, no desenvolvimento das estratégias e, por conseguinte, para a obtenção de benefícios.

Importa ressaltar ainda as diferenças entre os países verificadas nos *rankings* por região dos *surveys* da IAU que demonstram que não existe um delineamento único a ser considerado, e que o contexto e as prioridades institucionais, nacionais e regionais influenciam este delineamento. Nessa visão, os estudos comparativos entre diferentes países tem a sua importância na medida em que conduzem a uma análise mais consubstanciada para as generalizações das teorias. Assim, a carência de estudos comparativos nesse sentido vem complementar a lacuna acima destacada.

No que concerne às perspetivas deste delineamento, a literatura tem classificado as motivações em económicas, socioculturais, políticas e académicas. Todavia, considerando as análises da literatura acerca dos paradigmas de cooperação e competição, é possível identificar estas quatro vertentes também nestes outros elementos da internacionalização, como a exemplo das estratégias.

Quanto à internacionalização dos cursos de contabilidade, a sua importância tem-se pautado principalmente em motivações académicas e económicas relacionadas à conjuntura económica mundial que tem refletido diretamente no interesse de organizações da área e da literatura especializada pela busca de meios para formação de habilidades, conhecimentos e competências compatíveis com as exigências verificadas. No entanto, nota-se que este interesse teve mais ênfase durante as décadas de 80 e 90, e no princípio dos anos 2000. Deste modo, urge salientar a carência de estudos atualizados do tema.

Do mesmo modo, as perspetiva desenvolvidas pela literatura e apresentadas no ponto 2.1.4 têm assentado, principalmente, na internacionalização do currículo. Todavia, a análise comparativa realizada entre estas perspetivas e o delineamento da internacionalização defendido pela literatura especializada em internacionalização do ensino superior demonstrou que a internacionalização da formação do contabilista contempla também o desenvolvimento de outras estratégias e motivações académicas. Assim sendo, a primeira

lacuna constatada por esta investigação diz respeito ao desenvolvimento das demais estratégias de internacionalização, como a exemplo os cursos de línguas, programas de licenciatura/pós-graduação de duplo grau e voltados ao contexto internacional.

Em adição, a maioria dos contributos da literatura foi desenvolvida por organizações da área com o intuito de fomentar a formação dos profissionais para o mercado globalizado, portanto, as empresas e organizações afins podem ser destacadas como principais impulsionadores neste sentido. Todavia, como mencionado anteriormente, a literatura especializada tem destacado a importância e influência de todos os *stakeholders* para o desenvolvimento. Nessa visão, a segunda lacuna verificada se refere à carência de análises da relação entre *stakeholders* e desenvolvimento da internacionalização dos cursos contabilidade.

Por sua vez, a análise dos pressupostos de regulamentação do ensino superior e dos contributos da literatura de Portugal, da Holanda e do Brasil, conduziu ao enquadramento deste fenómeno e ao conhecimento do estado da arte, assim como a inferências gerais e específicas para cada um destes contextos acerca do desenvolvimento da internacionalização em nível institucional e no que se refere aos cursos de contabilidade.

No que se refere às conclusões gerais, inicialmente, cumpre inferir a relevância da internacionalização nos três contextos, uma vez é um elemento omnipresente nos pressupostos de regulamentação do ensino superior de Portugal, intrínseco no contexto Holandês, e tem sido incentivado pelo governo Brasileiro principalmente através de pressupostos relacionados à cooperação internacional. Por conseguinte, a internacionalização tem-se destacado na literatura que trata do ensino superior nestes países.

Todavia, esta relevância ocorre em diferentes níveis e decorre de diferentes razões, uma vez que estes países têm diferentes contextos sócio-económicos e educacionais. Com efeito, Portugal e Holanda estão localizados no mesmo continente, possuem heranças históricas de país colonizador e particulares relações de internacionalização com suas ex-colônias, participam do Processo de Bolonha, porém demonstram ter diferentes razões para os respetivos delineamentos de internacionalização.

No caso Português o desenvolvimento da internacionalização tem sido impulsionado principalmente pela influência da internacionalização no contexto europeu, sendo caracterizada por motivações, estratégias e benefícios de natureza

sócio-cultural/académica/política que a enquadram mais proximamente da perspectiva do paradigma de cooperação.

Por sua vez, o desenvolvimento da internacionalização holandesa tem sido norteado principalmente por motivações e estratégias de natureza económica impulsionadas pelas políticas do governo, ao passo que a influência da internacionalização europeia neste contexto é verificada com menor ênfase que em Portugal. Desse modo, este delineamento possui características que o associa ao mesmo tempo aos paradigmas de cooperação e competição, ou em outras palavras cooperar para competir, como defendido por Frølich e Veiga (2005).

No contexto brasileiro esta relevância decorre da necessidade de alavancar o desenvolvimento económico do país através da melhoria da qualidade do ensino superior, uma vez que a internacionalização é vista como uma alternativa para o fortalecimento económico do país, de modo a torná-lo mais competitivo a nível internacional.

Por conseguinte, estes países também possuem diferentes níveis de desenvolvimento das estratégias, de obtenção de benefícios e de obstáculos enfrentados com a internacionalização. Todavia, através da análise da literatura não foi possível ter uma panorâmica de cada um destes aspetos nestes países, como também as diferenças existentes entre os mesmos, uma vez que, assim como verificado na literatura internacional, existe uma carência de estudos nos três contextos.

Nessa visão, uma relevante lacuna a ser destacada diz respeito à análise mais circunstanciada e atual acerca da relevância das motivações, considerando as suas diferentes vertentes (económica/académica/socio-cultural/política) e a relação com o desenvolvimento das estratégias, e a obtenção dos benefícios análogos, principalmente considerando o atual contexto socioeconómico destes países e os efeitos da crise financeira nas IES, principalmente no contexto Português, onde os mesmos têm sido constatados de forma mais contundente. Para além destes aspetos, esta análise deve considerar a influência dos diferentes *stakeholders* nestes aspetos, como sustentado pela literatura especializada. No sentido de compreender o papel dos *stakeholders* no ensino superior de um modo geral, e em particular, nestes contextos, assim como de prover fundamentação teórica para esta análise, o capítulo III apresenta os principais contributos da teoria dos *stakeholders* e das

literaturas especializadas em ensino superior e em internacionalização, bem como o desenvolvimento dos *stakeholders* no ensino superior destes países.

De igual modo, importa destacar a carência de estudos comparativos que envolvam estes aspetos do delineamento da internacionalização visto que este tipo de estudo conduz a generalizações ao desenvolvimento e fundamentação das teorias visto que possibilita generalizações.

No que concerne à internacionalização dos cursos de contabilidade, esta análise permitiu constatar que, assim como verificado no desenvolvimento da internacionalização a nível institucional, estes países e, por conseguinte, as respetivas literaturas atribuem diferentes níveis de relevância a este aspeto, uma vez que, esta relevância verifica-se unicamente no contexto Brasileiro através do destaque da internacionalização do currículo na regulamentação do curso e, por conseguinte, em alguns trabalhos da literatura. Deste modo, constata-se que, assim como verificado na literatura internacional, a internacionalização do currículo é a estratégia mais destacada neste âmbito e analisada pela literatura. Portanto, além da carência de estudos desenvolvidos nestes três contextos, sobretudo no que se refere a Portugal e Holanda, importa referir a ausência de análises deste tema com destaque às outras estratégias de internacionalização como a principal lacuna verificada nestes países, ao lado da ausência de estudos comparativos.

## Capítulo III - A Teoria dos *Stakeholders*, o ensino superior e a internacionalização

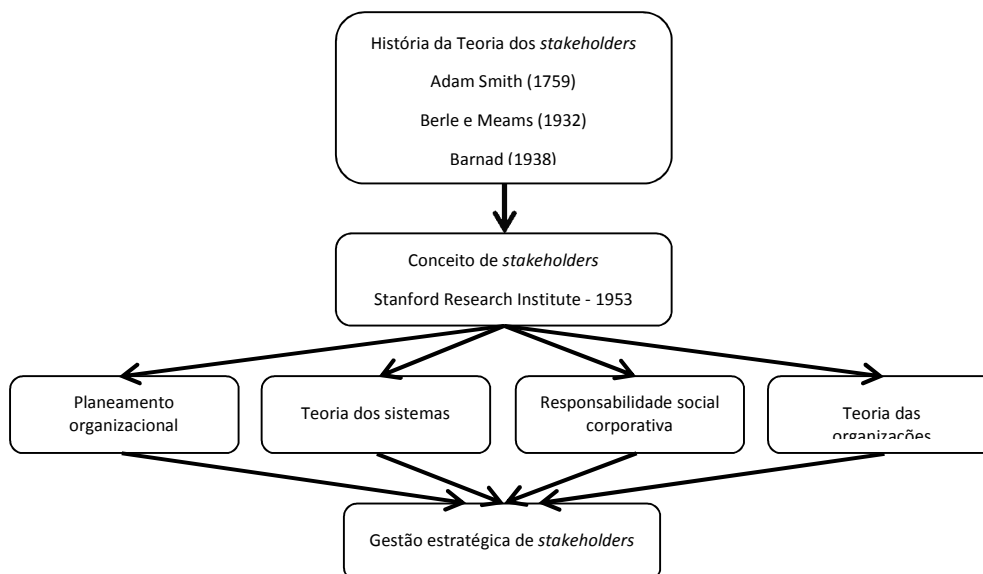
Neste capítulo apresentam-se os principais pressupostos que se referem ao envolvimento dos *stakeholders* nas organizações empresariais e de ensino superior, encontrados na literatura especializada, que constituem a base teórica que orientou o delineamento empírico desta investigação e deu suporte a análise dos resultados e às conclusões deste trabalho.

Numa primeira parte é feita uma introdução à teoria dos *stakeholders*, onde são discutidos as definições, tipologias e modelos propostos pela literatura das ciências empresariais. Seguidamente, a segunda parte do capítulo apresenta os contributos da literatura especializada em ensino superior e o estado da arte do tema em Portugal, Brasil e Holanda.

### 3.1 A Teoria dos *stakeholders*

A literatura especializada (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010; Friedman & Miles, 2006) advoga que o marco do surgimento da teoria dos *stakeholders* na literatura contemporânea das ciências empresariais encontra-se no memorando do *Stanford Research Institute* (SRI) publicado em 1963, quando o termo *stakeholder* foi inicialmente citado, identificado (grupos de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e a sociedade), e definido como sendo os grupos de tal relevância para a organização, que sem o seu suporte, a mesma poderia deixar de existir.

Ainda que esta obra constitua o marco contemporâneo do surgimento da teoria, Freeman (1984) defende que a gênese da história desta teoria pode ser encontrada nos contributos de Adam Smith (1759), Berle e Meams (1932) e Barnad (1938). A partir deste enquadramento inicial do SRI, esta teoria desenvolveu-se dentro das vertentes do planeamento organizacional, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria das organizações, que culminaram na gestão estratégica do *stakeholder*. A Figura 3.1 descreve esta trajetória de desenvolvimento da teoria defendida por Freeman (1984).



**Figura 3.1:** Trajetória do desenvolvimento da Teoria dos *stakeholders* na visão de Freeman (1984)

Assim, o enquadramento conceitual e, por conseguinte, a teoria tem sido desenvolvida e consolidada com os contributos de muitos trabalhos desenvolvidos em diversas disciplinas e, nesse sentido, cumpre destacar os trabalhos de Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1994; 1995), Frooman (1999), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991).

Inicialmente, o trabalho de Freeman (1984) é marco do desenvolvimento conceitual e teórico, e o trabalho mais citado (Berman et al., 1999; Buchholz & Rosenthal, 2005; Clarkson, 1995; Frooman, 1999; Mitchell et al., 1997) deste tema, uma vez que introduziu a abordagem dos *stakeholders* como uma tentativa, até então inédita, de propor uma gestão estratégica mais efetiva, fundamentada na utilização do seu conceito, da estrutura conceitual e processos inerentes como resposta ao crescente aumento da competitividade e aos efeitos da globalização.

A partir desta abordagem de Freeman (1984), as análises conceituais tiveram espaço em trabalhos desenvolvidos principalmente nos campos ético e organizacional. A Tabela 3.1 destaca alguns contributos conceituais da literatura neste sentido:



**Tabela 3.1** Alguns contributos da literatura sobre a definição dos *stakeholders*

Obra	Conceito	Campo/Disciplina
Freeman (1984)	Indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização	Gestão estratégica
Savage et al. (1991)	Aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que tem algum interesse nas ações da empresa e têm habilidade para influenciá-la	Gestão
Mahoney (1994)	Aqueles que têm relação moral com a empresa	Ética e negócios
Clarkson (1995)	Aqueles indivíduos ou grupos que têm, ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses nas atividades passadas, presentes e futuras de uma corporação de uma organização.	Ética e negócios
Donaldson e Preston (1995)	Aqueles indivíduos que são identificados através do potencial de dano ou benefício à instituição	Gestão
Clarkson (1995)	Qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, ou objetivos da organização	Gestão
Mitchell, Agle e Wood (1997)	Aqueles que têm um ou mais destes aspetos: (i) poder de influenciar a organização; (ii) legitimidade e; (iii) reclamam urgência da corporação	Gestão
Reed (2002)	Aqueles que possuem interesse económico, social ou político	Empresarial
Carroll e Buchholtz (2006)	Indivíduos ou grupos que tem um ou vários tipos de interesse em uma instituição	Ética e negócios
Fassim (2009)	Indivíduos ou grupos que participam da instituição da mesma forma que um acionista	Empresarial

Analisando esta evolução conceitual é possível fazer algumas considerações acerca da identificação dos *stakeholders*. Inicialmente, é notório que antes de mais, para ser considerado *stakeholder* é necessário que exista um interesse na organização, pois o próprio termo *stake* assim o determina. Segundo, a partir deste interesse, que pode ser, por exemplo, de natureza moral, financeiro ou legal como destacado no quadro acima, surgem as relações de influência e poder. Terceiro, estas relações têm efeitos positivos ou negativos nos objetivos, nas estratégias e nos resultados das instituições e até para os próprios *stakeholders*. Assim, o fio condutor e a perspetiva comum na maioria destas definições consiste na tríade instituição - atores internos e externos - natureza das relações existente entre os mesmos.

Do mesmo modo, percebe-se que o princípio inerente a esta evolução conceitual é demonstrar que o valor económico de uma organização está associado à gestão destas relações e, deste modo, à importância das mesmas para o processo de tomada de decisão. Nessa visão, esta teoria vem contrapor o princípio da teoria da agência que relaciona o desempenho económico e o processo de tomada de decisão essencialmente ao acionista (*shareholder* ou *stockholder*) da organização.

Para além destas considerações, é possível verificar que, embora a definição de Freeman (1984) tenha todos os méritos destacados pela literatura e seja reconhecida como uma das mais completas, não existe um conceito único e definitivo aceite em geral, devido

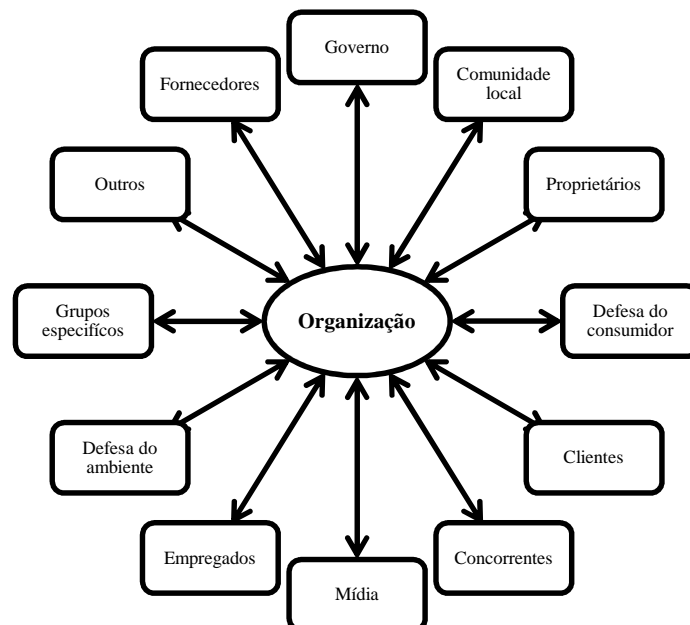
aos diferentes tipos de organizações e, por conseguinte, diferentes visões de autores para diferentes disciplinas.

Com base nestes pressupostos, a teoria dos *stakeholders* tem evoluído no sentido da identificação, entendimento das abordagens inerentes, desenvolvimento de tipologias que permitam a avaliação e o desenvolvimento de processos que possibilitem o reconhecimento e o melhor relacionamento entre as necessidades e interesses para a consecução dos objetivos das organizações. Estes aspetos serão abordados nos próximos pontos deste capítulo.

### 3.1.1 Identificação e tipologias de classificação dos *stakeholders*

Como mencionado no ponto anterior, o Memorando do SRI foi o primeiro documento na literatura contemporânea a identificar os *stakeholders* como sendo grupos de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

Porém, esta identificação inicial não contemplava todos os atores que de fato se relacionam com as instituições. Nessa visão, Freeman (1984), considerando a existência das relações bilaterais estabelecidas pela sua definição, desenvolveu um mapa mais amplo de identificação de *stakeholders* como ilustrado na figura 3.2.



**Figura 3.2:** Modelo de identificação dos *stakeholders* que têm relacionamento com a organização (Freeman, 1984)

Adaptado de Freeman (1984)

Algumas considerações podem ser feitas a partir da simples observação deste modelo. Inicialmente, Freeman (1984) identificou e relevou outros grupos e indivíduos, para além dos tradicionais clientes, fornecedores, empregados e acionistas e, ao mesmo tempo, destacou pela primeira vez na literatura a importância das relações bidirecionais entre *stakeholders*-organização com o intuito de explicar e sublinhar a relação da organização com o ambiente externo.

De outro lado, o modelo também é suscetível a críticas. A princípio, o modelo coloca todos os *stakeholders* em igualdade de força/influência/interesse, ou seja, nesta visão todos têm igual poder de afetar ou ser afetado, quando na prática isto não se verifica, visto que os *stakeholders* são diferentes e possuem diferentes interesses/visões e, conseqüentemente, níveis diversificados de força/influência. Para além deste aspeto inicial, o modelo limita os interesses, a influência e o poder de afetar do *stakeholder*, pois destaca somente relações entre os *stakeholders* e a organização, e vice-versa, não existindo possibilidade de relações de influência entre os mesmos.

Dessa forma, este trabalho de Freeman foi recebido e definido pela literatura como um ponto de partida (Frooman, 1999) para o desenvolvimento da teoria, de modelos e processos cada vez mais capazes de pôr em prática esta sua perspectiva conceitual e inicial.

Com efeito, desde então, numerosos trabalhos têm sido publicados na literatura no sentido de dar continuidade, completar a perspectiva iniciada e proposta por Freeman. Desse modo, o desenvolvimento da teoria assentou-se no estudo mais minucioso das diferentes perspectivas destes *stakeholders*, para então aprofundar o estudo destas relações, de como ocorrem e quanto afetam a organização, para que este entendimento pudesse auxiliar classificação (ões) dos *stakeholders*, e, por conseguinte, no desenvolvimento de estratégias para sua gestão.

Estas classificações ou tipologias foram desenvolvidas pela literatura a partir de critérios como o potencial de ameaça e cooperação dos *stakeholders* (Savage et al., 1991), fundamentos éticos (Goodpaster, 1991), o grau de importância à sobrevivência da organização (Clarkson, 1995), poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997), poder de influência, impacto e afinidade com os propósitos da organização (Scholes & Clutterbuck, 1998), nível de interdependência e poder entre *stakeholders* e organização (Frooman, 1999),

influência (King, 1995; Frooman, 1999). A seguir, apresenta-se uma panorâmica em ordem cronológica destes contributos.

Inicialmente, Savage et al. (1991) desenvolveram a tipologia de diagnóstico dos *stakeholders* organizacionais baseada na avaliação inicial do seu potencial de ameaça e cooperação, de modo a permitir a sua classificação e o direcionamento de estratégias, com o intuito de auxiliar a gestão na definição de sua postura perante cada um deles. A Tabela 3.2 lista os fatores de avaliação propostos pelos autores.

**Tabela 3.2:** Fatores de avaliação do potencial de ameaça e cooperação dos *stakeholders* segundo Savage et al (1991)

Fatores de avaliação	Aumento ou diminuição do potencial de ameaça?	Aumento ou diminuição do potencial de cooperação?
Controlo dos principais recursos necessários à organização	Aumento	Aumento
Não possui controlo sobre os principais recursos	Diminuição	Ambos
Tem mais força que a organização	Aumento	Ambos
Poderoso como a organização	Ambos	Ambos
Tem menos força do que a organização	Diminuição	Aumento
Propensos a tomar medidas de apoio à organização	Diminuição	Aumento
Não propensos a tomar medidas de apoio à organização	Aumento	Diminuição
Improvável de tomar qualquer ação	Diminuição	Diminuição
Possibilidade de formar acordo com outros <i>stakeholders</i>	Aumento	Ambos
Titular de direito de formar acordo com a organização	Diminuição	Aumenta
Não tem possibilidade de formar qualquer acordo	Diminuição	Diminuição

Adaptado de Savage et al. (1991)

A partir destes fatores, estes autores desenvolveram a tipologia de classificação dos *stakeholders* e o modelo de estratégias de avaliação e gestão para esta tipologia, sendo esta a primeira tentativa prática de estratégias para gestão dos *stakeholders* encontrada na literatura.

- ✓ *Stakeholder* apoiador – possui alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça;
- ✓ *Stakeholder* marginal – não possui alto potencial de cooperação e nem de ameaça;
- ✓ *Stakeholder* não-apoiador ou ameaçador - possui alto potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação;

- ✓ *Stakeholder* misto – alto potencial de ameaça e alto potencial de cooperação.

**Tabela 3.3:** Modelo de avaliação e estratégias de gestão de Savage et al (1991)

Potencial dos <i>stakeholders</i> de cooperar com a instituição	Potencial dos <i>stakeholders</i> de ameaçar a empresa		
		Alto	Baixo
	Alto	<b>Stakeholder misto</b> (alto potencial de ameaça e alto potencial de cooperação) <b>Estratégia de gestão: colaborar</b>	<b>Stakeholder apoiador</b> (alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça) <b>Estratégia de gestão: implicar</b>
Baixo	<b>Stakeholder não apoiador ou ameaçador</b> (alto potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação) <b>Estratégia de gestão: defender</b>	<b>Stakeholder marginal</b> (não possui alto potencial de cooperação e nem de ameaça) <b>Estratégia de gestão: controlar</b>	

Fonte: Adaptado de Savage et al (1991)

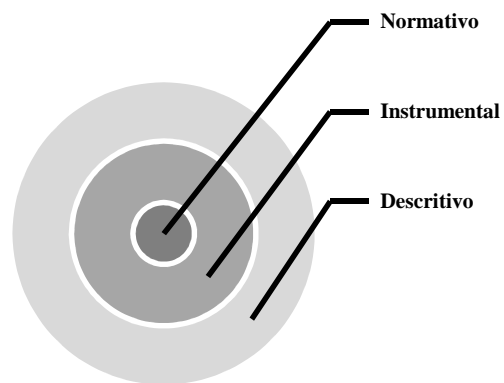
De outro lado, Goodpaster (1991) propôs a classificação dos *stakeholders* em estratégico e multi-fiduciário. Segundo este autor, os *stakeholders* estratégicos relacionam-se mais fortemente com os interesses económicos da empresa, e são avaliados consoante o seu poder de afetar economicamente a instituição. Por outro lado, o *stakeholder* multi-fiduciário relaciona-se mais fortemente com os interesses sociais da organização; nessa visão, cabe a empresa o estabelecimento de um relacionamento ético com os mesmos.

Em seu turno, King (1995) introduziu uma classificação em quatro categorias de *stakeholders* que consideram as relações de influência entre os mesmos e as organizações:

- Aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da empresa a partir dos *inputs*: fornecedores, agentes financeiros, sindicatos, associações de classe, comunidades locais, lideranças locais;
- Aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da empresa a partir dos seus *outputs*: clientes, proprietários e/ou acionistas, comunidades locais, lideranças locais, concorrentes;
- Aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da empresa a partir de sua operação: proprietários e/ou acionistas, dirigentes, gerentes, funcionários;
- Aqueles que influenciam ou são influenciados pela atuação da empresa a partir de sua interação com o macro envolvente onde está inserida: comunidades, mídia, governo, organismos internacionais, lideranças externas, comunidade científica, sindicatos, partidos políticos, parlamentares, juízes, entre outros.

Por sua vez, Clarkson (1995), considerando a avaliação do nível de importância do *stakeholder* para a organização, sugeriu a classificação dos mesmos em primários e secundários. Na visão deste autor, o *stakeholder* primário é aquele visto pela organização como fundamental para a sua sobrevivência, ou seja, todos aqueles que têm relações contratuais formais, sociais, políticos ou oficiais com a empresa mais diretamente (acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, governo) e, portanto, possuem também um alto nível de interdependência com a mesma. Por sua vez, o *stakeholder* secundário é aquele que influencia e é influenciado, afeta e pode ser afetado pela empresa mas, por não realizarem operações com a empresa, não são essenciais à sua sobrevivência. Um exemplo deste *stakeholders* são os meios de comunicação. Esta proposta de classificação tem sido bem aceita pela literatura (por exemplo, Fassin, 2009; Frooman, 1999; Mitchell et al., 1997). A este respeito, Froman (1999) salientou que a identificação pela importância é válida, uma vez que, quem tem mais importância condiciona no cumprimento de suas expectativas.

Tomando por base a análise destes contributos, Donaldson e Preston (1995), estabeleceram que a teoria não podia ser considerada como uma teoria única, mas como um conjunto de teorias que tem o seu desenvolvimento fundamentado em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa. A abordagem descritiva orienta a teoria na descrição e explanação das características e comportamentos dos *stakeholders* e como a organização se relaciona com seus *stakeholders*. De outro lado, na abordagem instrumental a teoria é analisada através de dados empíricos no sentido de identificar conexões ou carência de conexões entre a gestão dos *stakeholders* e a realização dos objetivos da mesma. Por fim, na abordagem normativa a teoria é usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação de guiões morais ou psicológicos de gestão das organização, em outras palavras, como a empresa deveria se relacionar com os seus *stakeholders*. Segundo estes autores, estas abordagens estão inter-relacionadas, sendo que a abordagem normativa constitui o núcleo central das análises, suportada pela abordagem instrumental e descritiva de modo mais amplo. Esta visão pode ser melhor entendida através da estrutura explicativa ilustrada na Figura 3.3.



**Figura 3.3:** Estrutura explicativa da Teoria dos *Stakeholders* segundo Donaldson e Preston (1995)

Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995)

Numa análise de estudos posteriores, constata-se que esta perspectiva de categorização por abordagens proposta por Donaldson e Preston (1995) tem sido comumente aceita pela literatura (Fassin, 2009; Freeman & McVea, 2001; Friedman & Miles, 2002; Scott & Lane, 2000).

Em seu turno, Mitchell et al., (1997) contribuíram para a tipologia de base normativa para a classificação dos *stakeholders* tomando como base os seguintes critérios:

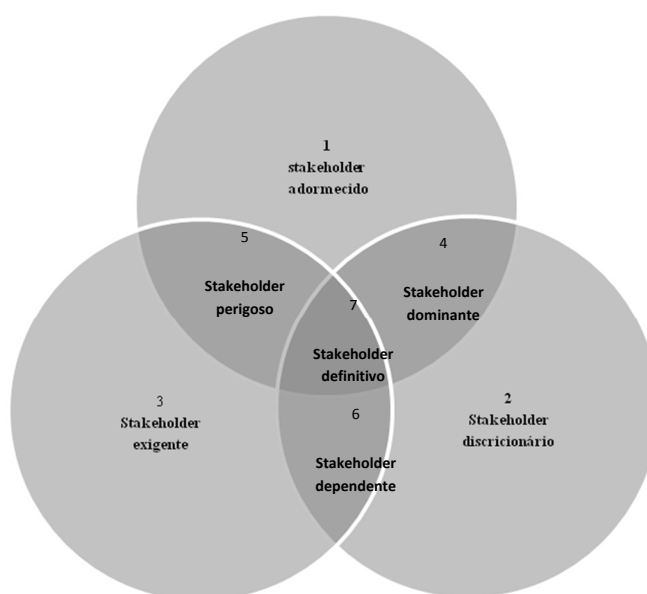
- (i) Poder: poder do *stakeholders* de base coercitiva, utilitarista e normativa para influenciar a organização;
- (ii) Legitimidade: legitimidade da relação do *stakeholders* com a organização de base individual, organizacional e societária;
- (iii) Urgência: urgência de reivindicação do *stakeholder*.

A partir desta classificação e da combinação destes três atributos, estes autores encontraram sete tipos de *stakeholders* (Tabela 3.4) e desenvolveram o modelo *Stakeholder Saliency*. Este modelo (Figura 3.4), definido pelos autores como dinâmico, sugere que o comportamento estratégico de uma organização está sujeito à influência dos diversos envolventes, bem como condicionado às necessidades destes envolventes consoante a sua importância.

**Tabela 3.4:** Tipos de *stakeholders* segundo Mitchell et al.(1997)

<i>Stakeholder</i> latente Grupo ou indivíduo que possui somente um dos atributos Nível de importância/atenção - baixo	<i>Stakeholder</i> expectante Grupo ou indivíduo que possui dois atributos Nível de importância/atenção – moderado	<i>Stakeholder</i> definitivo Grupo ou indivíduo que possui os três atributos Nível de importância/atenção - alto
<i>Stakeholder</i> adormecido – tem poder, porém não tem relação de legitimidade nem urgência de reivindicação	<i>Stakeholder</i> dominante – tem poder e legitimidade, mas não tem urgência.	Tem poder, legitimidade e urgência
<i>Stakeholder</i> discricionário –possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem tampouco urgência de reivindicação	<i>Stakeholder</i> perigoso – tem poder e urgência, mas não tem legitimidade	
<i>Stakeholder</i> exigente – grupo ou indivíduo que tem urgência, mas não tem poder nem legitimidade.	<i>Stakeholder</i> dependente – tem urgência e legitimidade, mas não tem poder	

Fonte: Mitchell et al (1997)



**Figura 3.4:** Tipologia dos *stakeholders* segundo Mitchell et al. (1997)

Adaptado de Mitchell et al.(1997)

Assim como as abordagens de Donaldson e Preston (1995), esta classificação é uma das mais citadas da literatura (Fassin, 2009; Friedman & Milles, 2002; Frooman, 1999; Scott & Lane, 2000) e tem sido utilizada no desenvolvimento de trabalhos como, por exemplo, os trabalhos de Hillman e Keim (2001) e de Magness (2008).

Por sua vez, Frooman (1999), baseando-se na avaliação das relações de dependência entre os *stakeholders* e a organização, onde o fator dependência é tratado como uma variável dicotômica, ou seja, analisada sob o ponto de vista da organização e dos *stakeholders*,



introduziu na literatura quatro categorias de relações: instituição com poder, alta interdependência, baixa interdependência e *stakeholders* com poder.

**Tabela 3.5:** Tipologia de dependência dicotômica de Frooman (1999)

A Instituição é dependente do stakeholder?	O stakeholder depende da Instituição?		
		Não	Sim
	Não	Baixa dependência	Poder da Instituição
Sim	Poder do stakeholder	Alta interdependência	

Fonte: Adaptado de Frooman (1999)

Posteriormente, outros trabalhos tentaram propor tipologias em outros âmbitos. Jones, Felps e Bigley (2007), usando fundamentos de teorias éticas, propuseram uma tipologia cultural que assenta na análise das crenças e valores dos *stakeholders*, na natureza dos interesses e, conseqüentemente, na natureza das relações entre a instituição e os mesmos, assim como nas formas com que as empresas gerenciam estas relações. De acordo a esta tipologia os *stakeholders* podem ser classificados como cultura máximo egoísta, cultura egoísta, cultura instrumentalista, cultura moralista, e cultura altruísta, consoante uma escala que vai do máximo individualismo até o altruísmo.

Mais recentemente, Fassin (2009) classificou os *stakeholders* em três categorias distintas conforme o tipo de legitimidade e direito, poder/influência dominante e responsabilidade:

- *Stakeholder* real: membros internos e externos da instituição que têm direitos diretos e participação real na organização;
- *Stakewatcher* ou pressionador: os grupos que influenciam e pressionam a organização, mas não têm direitos na organização;
- *Stakepeeper* ou regulador: são independentes à organização, podem pressionar externamente através da regulamentação, mas não tem direitos sobre ela.

**Tabela 3.6:** Tipologia dos *stakeholders* de Fassin (2009)

	<i>Stakeholder real</i>	<i>Stakeholder pressionador</i>	<i>Stakeholder Regulador</i>
Legitimidade do direito	Normativo	Derivativo	Mixto
Poder/influência dominante	Recíproco	A organização tem pouco poder/influência sobre o <i>stakeholder</i>	Do <i>stakeholder</i> para a instituição
Responsabilidade	A instituição é responsável por este <i>stakeholder</i> .	A organização não é responsável por este <i>stakeholder</i> .	Vice-versa
	<i>Stakeholder</i>	<i>Stakewatcher</i>	<i>Stakepeeper</i>

Fonte: Fassin (2009)

### 3.2 Os *stakeholders* e o ensino superior

A partir do enquadramento na literatura das ciências empresariais, logo após o enquadramento do SRI, os *stakeholders* também começaram a ser objeto de investigação de estudos desenvolvidos na literatura que trata do ensino superior. Assim, como tem ocorrido com o desenvolvimento da teoria no âmbito das ciências empresariais, o estudo que tem envolvido *stakeholders* e IES tem procurado o desenvolvimento de seu enquadramento conceitual, identificação, classificação e análise das relações de poder, legitimidade e influência.

Inicialmente, Mitroff (1983) definiu *stakeholders* do ensino superior como todo e qualquer grupo ou indivíduo (interno ou externo) com direito e interesse, que exercem um poder sobre a instituição e que nesse sentido, tanto afetam como são afetados pelas ações, comportamentos e políticas das IES.

Em outras palavras, mas no mesmo sentido, para Amaral e Magalhães (2000; 2002), os *stakeholders* do ensino superior podem ser definidos como “aquela pessoa ou entidade individual ou coletiva com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção”.

Embora as definições destacadas na literatura tenham, mais ou menos, o mesmo fio condutor do enquadramento conceitual na literatura das ciências empresariais, observa-se que, no que se refere à identificação dos *stakeholders*, os estudos no âmbito do ensino superior apresentam perspectivas mais complexas, visto que este tipo de organização possui natureza, estrutura, objetivos e fins diferentes das organizações empresariais (Meyer Jr,

1982), bem como relaciona-se com diversos atores sociais (Amaral & Magalhães, 2002) e, conseqüentemente, muitas vezes tem um número maior de *stakeholders* (Burrows, 1999; Matlay, 2009).

Nessa visão, observam-se na literatura especializada alguns estudos que têm-se ocupado da identificação dos *stakeholders* do ensino superior.

**Tabela 3.7:** Evolução da identificação dos *stakeholders* do ensino superior

Estudo	<i>Stakeholders</i> identificados
Weaver (1976)	Governo, gestores da instituição, docentes, consumidores (os estudantes, as suas famílias, os empregadores e a sociedade em geral)
Nedwek e Neal (1994)	Administradores da universidade, corpo diretivo, alunos e os seus familiares, agências governamentais e de acreditação
Taylor e Reed (1995)	Docentes, conselhos de educação, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial, agências governamentais, fundações, antigos membros da instituição, comunidade local, público em geral, meios de comunicação, potenciais estudantes, atuais alunos, instituições de acreditação e órgãos fiscalizadores, pais de alunos, gestão e funcionários
Rowley (1997)	Estudantes, pais e família, comunidade local, sociedade, governo, corpo dirigente da instituição, autoridades locais, atuais e potenciais empregadores
Reavill (1998)	Alunos e familiares, empregadores, funcionários e professores, fornecedores de bens e serviços para a universidade, todo o setor do ensino secundário, outras universidades, comércio e indústria, nação, governo, contribuintes locais e nacionais, ordens profissionais
Baldwin (2002)	Atuais e potenciais alunos, corpo diretivo e acadêmico, empregadores, governo, familiares, agências de acreditação, fundações, sociedades profissionais, comunidade local, sociedade em geral
Slantcheva (2007)	Autoridades estatais (agências de acreditação, governo, legisladores), profissionais e grupos empresariais (sindicatos e conselhos provinciais, instituições religiosas), estudantes (pais, conselheiros), instituições rivais, doadores e fundações, organizações internacionais e associações, quadrocultural (potenciais alunos, conselheiros do ensino secundário, alunos, pais, mídia, vizinhos, comunidade)

Todavia, assim como verificado na literatura das ciências empresariais, para além da identificação, se faz necessário a classificação ou categorização dos *stakeholders* de modo a avaliar os tipos de relações (influência, poder, importância) e, conseqüentemente, os efeitos dos mesmos na governança das IES. Como alternativas de classificação, destacam-se algumas correntes na literatura:

- a) A classificação por categorias: Burrows (1999);
- b) A classificação consoante a sua localização (interno ou externo): Amaral e Magalhães (2002), Jongbloed, Enders e Salerno (2008), Matlay (2009);
- c) A classificação consoante às relações de influência com a IES: Mainardes (2010).

Burrows (1999) nota que as tentativas de identificação e classificação dos *stakeholders* em interno ou externo atribuem maior relevância a um grupo interno e, muitas vezes este tipo de análise não é capaz de fornecer base adequada para análise do seu nível de prioridade dentro da instituição, e análise da relevância em determinado momento ou situação. Desse modo, este autor destacou uma única proposta de classificação e ao mesmo tempo identificação dos *stakeholders* das IES dividido em categorias compostas por grupos

constitutivos, como apresentado na Tabela 3.8 que consideram a amplitude do universo dos *stakeholders* neste tipo de organização.

**Tabela 3.8:** Categorias de *stakeholders* do ensino superior e seus grupos constitutivos segundo Burrows (1999)

<b>Categoria de Stakeholder</b>	<b>Grupos constitutivos, comunidades</b>
<b>Entidades Governamentais</b>	Governo; conselhos de gestão; conselhos de administração; patrocinadores; organizadores de apoio.
<b>Administração</b>	Reitores/presidentes; vice-reitores/vice-presidentes; administradores.
<b>Empregados</b>	Docentes; pessoal administrativo; pessoal de apoio.
<b>Clientes</b>	Estudantes; pais; organismos de financiamento social; parceiros de serviços; empregadores; agências de emprego.
<b>Fornecedores</b>	Instituições de ensino secundário; antigos alunos; outras universidades e institutos; fornecedores de comida; companhias de seguros; serviços contratados; utilidades.
<b>Concorrentes</b>	Diretos: Instituições de ensino superior públicas e privadas; Potenciais: Instituições de ensino superior à distância; novas alianças; Substitutos: programas de formação das empresas.
<b>Doadores</b>	Indivíduos (inclui administradores, amigos, pais, antigos alunos, empregados, indústria, conselhos de investigação, fundações).
<b>Comunidades</b>	Vizinhança; sistemas escolares; serviços sociais; câmaras do comércio; grupos de interesse especiais.
<b>Reguladores Governamentais</b>	Ministério da educação; organizações de apoio; agências estatais de financiamento; conselhos de investigação; organismos de apoio à investigação; autoridades fiscais; segurança social; gabinetes de patentes.
<b>Reguladores não Governamentais</b>	Fundações; organismos de acreditação; associações profissionais; patrocinadores religiosos.
<b>Intermediários Financeiros</b>	Bancos; gestores de fundos; analistas.
<b>Parceiros de alianças</b>	Alianças e consórcios; co-financiadores empresariais de serviços de investigação e ensino.

Fonte: Adaptado de Burrows (1999)

A partir desta categorização, Burrows (1999) amplia a forma como se pensa a respeito dos *stakeholders*, do mesmo modo que amplia o universo dos *stakeholders* possíveis e, conseqüentemente, as possíveis relações existentes. Tendo como base estes aspetos, este autor propôs também uma análise baseada em quatro dimensões para distinguir os *stakeholders* com base na localização, estado de participação, potencial de cooperação e de ameaça, e a sua participação e influência na organização.

De outro lado, outros autores (Amaral & Magalhães, 2002; Jongloed et al., 2008; Matlay, 2009) defendem a classificação em *stakeholders* internos e externos às IES, de modo a entender o papel (social, político e económico) das IES dentro das sociedades.

Para Amaral e Magalhães (2002) os *stakeholders* internos são todos os membros da comunidade académica que participam da vida diária da instituição e, por sua vez, os *stakeholders* externos são os grupos que não são membros da comunidade académica, mas têm interesse (social, económico e cultural) na instituição, representando assim os interesses do mundo exterior na governança da instituição, no sentido de fazer o ensino superior mais

responsável face às necessidades das sociedades. Nessa perspectiva, estes autores sublinham que estes *stakeholders* têm tido um crescimento de sua importância nas últimas décadas.

Jongbloed et al. (2008) também visualizam a universidade como elemento que desempenha funções de natureza social e económica e que, conseqüentemente, tem uma série de relações com outros grupos ou pessoas desta sociedade, que por sua vez, possuem diferentes demandas (local, regional, nacional e internacional). A função económica das IES se refere às habilidades/conhecimentos demandadas pelo desenvolvimento económico de cada sociedade. A função social diz respeito ao papel das IES no desenvolvimento sócio-cultural do meio a que pertencem. Do mesmo modo, Matlay (2009) também sustenta a classificação interno ou externo considerando as inter-relações sócio-económicas e políticas, decorrentes dos resultados dos seus estudos sobre empreendedorismo em IES na Inglaterra.

Mais recentemente, Mainardes (2010), a partir dos resultados dos dados obtidos através de questionários aplicados numa amostra de universidades Portuguesas, obteve uma classificação de *stakeholders* em seis categorias, consoante a sua relação de influência no governo das IES deste país:

- **Stakeholder regulador:** tem influência sobre a universidade, porém esta não tem nenhuma (ou muito pouca) influência sobre o *stakeholder*;
- **Stakeholder controlador:** tem relação mútua de influência com a universidade, porém o *stakeholder* possui mais influência sobre a universidade do que o inverso;
- **Stakeholder parceiro:** tem relação mútua de influência com a universidade, porém nenhum dos dois possui mais influência do que o outro, ou seja, há um equilíbrio entre as partes;
- **Stakeholder passivo:** tem relação mútua de influência com a universidade, porém a universidade possui mais influência do que o *stakeholder*;
- **Stakeholder dependente:** é influenciado pela universidade, porém não a influencia;
- **Não-stakeholder:** o *stakeholder* não influencia a universidade nem tão pouco é influenciado por ela.

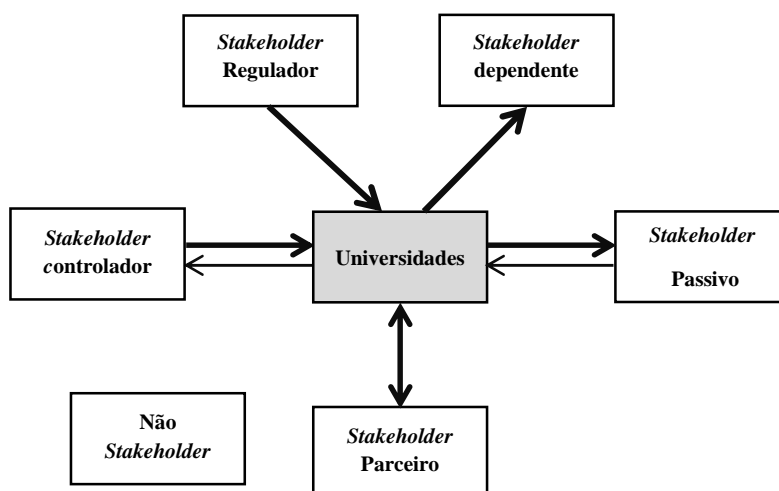
Estas relações surgiram através dos resultados das análises qualitativa e quantitativa da importância declarada de 21 *stakeholders* incluídos no questionário, associada aos resultados da análise de *clusters* destas variáveis no sentido de agrupá-las conforme as semelhanças, como demonstra na Tabela a 3.9.

**Tabela 3.9:** Agrupamento dos 21 *stakeholders* do estudo conforme a classificação de Mainardes (2010)

Tipo de stakeholder	Stakeholder
<i>Stakeholder regulador</i>	Governo nacional, ministérios, agências de acreditação, União Europeia
<i>Stakeholder controlador</i>	Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP), comunidades científicas e suas publicações, empregadores, ordens profissionais, financiadores privados
<i>Stakeholder parceiro</i>	Corpo docente e/ou investigadores; alunos; empresas parceiras de investigação e desenvolvimento, agentes de investigação e desenvolvimento, outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas), sociedade portuguesa em geral, ex-alunos; associações empresariais/comerciais, alunos estrangeiros
<i>Stakeholder passivo</i>	Funcionários não docentes, comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços), Município onde a universidade está localizada (poder público local); escolas de nível secundário, famílias dos alunos
<i>Stakeholder dependente</i>	Nenhum caso
<i>Nãostakeholder</i>	Nenhum caso

Fonte: Concebido através dos resultados de Mainardes (2010)

De modo a ilustrar estas perspetivas, este autor desenvolveu um modelo alternativo ao sociograma de Freeman (1984)<sup>9</sup> que discrimina estas relações de influência entre os *stakeholders* e as universidades, representadas através de flechas cuja direção e espessura explicam respetivamente a orientação e força destas relações.



**Figura 3.5:** Modelo de relações de influência entre a universidade e seus *stakeholders* de Mainardes (2010)

Fonte: Adaptado de Mainardes (2010)

<sup>9</sup> Modelo apresentado no ponto 3.1.1 deste capítulo.

### 3.2.1 Os *stakeholders* e a internacionalização do ensino superior

A literatura especializada (De Wit, 2002; Knight & De Wit, 1995; Knight, 1997; 1999; 2008a; Rumbley, 2007) têm definido os *stakeholders* da internacionalização do ensino superior como o elemento norteador/impulsionador das motivações, políticas e programas e estratégias a nível institucional e nacional, e consequentemente dos benefícios obtidos com a internacionalização.

De Wit (2002) observa que cada um dos *stakeholders* tem uma grande variedade de motivações, hierarquizadas conforme as suas prioridades, sendo que, este nível de importância/prioridade pode divergir em função do contexto, entre grupos e entre *stakeholders* do mesmo grupo, ou mudar ao longo do tempo.

Relativamente à tipologia de classificação dos *stakeholders* da internacionalização foram encontradas duas propostas na literatura: a classificação de Knight (1997; 1999) e a classificação em *stakeholders* de Agnew & VanBalkom (2009).

Knight (1997; 1999) propôs o agrupamento em três setores heterogêneos que influenciam de diferentes formas e atribuem diferentes níveis de importância a cada aspeto da internacionalização: o sector educacional, o sector governamental e o sector privado. O sector governamental é constituído pelos diferentes níveis de governo (supra-nacional, nacional, regional e local) e os diferentes grupos de interessados na internacionalização. De outro lado, o sector educacional agrupa os diferentes tipos de instituições de ensino superior, os *stakeholders* internos (professores, alunos, investigadores, administradores), bem como outros tipos de organizações (associações profissionais). Por sua vez, o sector privado é formado pelos variados tipos de organizações e afins. Contudo, urge salientar que, embora considere quem são os *stakeholders* importantes para a internacionalização, esta classificação não tem em conta os níveis de importância atribuída e as relações de influência que esta autora defende, como mencionado no capítulo anterior.

Em seu turno, Agnew e VanBalkom (2009) apresentam uma tipologia de classificação que distingue *stakeholders* internos dos externos, e subclassifica os mesmos nas categorias micro, macro e meso (Tabela 3.10). A categoria micro representa a dimensão individual, a categoria meso representa a dimensão organizacional e, por sua vez, a categoria macro diz respeito ao ambiente externo à instituição. Esta tipologia fundamenta-se na importância de mensurar a influência dos *stakeholders* internos e externos e a importância da cultura

organizacional e do ambiente externo para a preparação para a internacionalização. Todavia, é importante notar que esta tipologia não inclui alguns *stakeholders* internos, nomeadamente, os investigadores e o *staff* da administração.

**Tabela 3.10:** Tipologia de *stakeholders* da internacionalização de Agnew e VanBalkon (2009)

<b>Stakeholders Internos</b>	<b>Micro</b>	Professores, estudantes
	<b>Meso</b>	Líderes, missão, visão
<b>Stakeholders Externos</b>	<b>Macro</b>	Governos/autoridades, negócios locais, comunidade local, comunidade internacional, redes e parceria

Fonte: Adaptado de Agnew e VanBalkon (2009)

No que se refere à avaliação da importância dos *stakeholders* na internacionalização, cumpre destacar o 3º *Survey* internacional da IAU sobre internacionalização (Eggen-Polak, Hudson & Gacel-Avila, 2010), que destaca, a nível global, o seguinte *ranking* de principais impulsionadores das políticas, prioridades e processo de internacionalização a nível institucional.

**Tabela 3.11** *Ranking* de importância dos principais impulsionadores internos e externos para a internacionalização

<b>Ranking</b>	<b>Principais impulsionadores internos</b>	<b>Principais impulsionadores externos</b>
1	Reitor	Políticas governamentais
2	Gabinete de relações internacionais ou responsável pela internacionalização na instituição	Demanda da indústria e dos negócios
3	Docentes	Demanda das IES estrangeiras
4	Estudantes	Diminuição de investimentos públicos e privados
5	Outros membros dos órgãos do governo da universidade	Tendência demográficas
6	<i>Staff</i> da administração	

Todavia, é possível notar a ausência neste estudo de algumas categorias de *stakeholders* externos, nomeadamente, comunidade local, associações profissionais, que foram referidos por Kinght (1997; 1999) e Agnew e VanBalkon (2009), assim como destacados por Amaral e Magalhães (2002), dada a crescente relevância dos mesmos para o governo das IES.



## **3.2.2 Os *stakeholders* e o ensino superior em Portugal, Brasil e Holanda**

### **3.2.2.1 Os *stakeholders* e o ensino superior Português**

A participação dos *stakeholders* no governo das IES vem sendo regulamentada pelos pressupostos legais que norteiam o governo das IES Portuguesas, ao mesmo passo que vem sendo analisada pela literatura que trata do governo das IES. Inicialmente, esta regulamentação estava estabelecida através de dois pressupostos legais diferentes para universidades e politécnicos. A Lei 108/88 de Autonomia das Universidades regulamentou a participação dos *stakeholders* internos e externos no governo destas IES através da participação na Assembleia e no Senado, respetivamente. Relativamente aos *stakeholders* internos, foi estabelecida (artigo 17º) a obrigatoriedade da representação na Assembleia, por eleição, dos professores, dos investigadores, estudantes e dos funcionários, com paridade entre docentes e estudantes eleitos. Por sua vez, aos *stakeholders* externos, foi facultada participação no Senado de representantes dos interesses culturais, sociais e económicos da comunidade designados pela forma prevista nos estatutos, em número não superior a 15% da totalidade dos seus membros.

Por sua vez, a lei 54/90 regulamentou a participação dos *stakeholders* internos e externos nos politécnicos através da sua participação nas eleições do presidente (artigo 19º) e no conselho geral (artigo 23º). O colégio eleitoral das eleições deveria ser constituído por 40% de docentes, 30% de estudantes, 10 % de funcionários e 20% de representantes da comunidade e das atividades e sectores correspondentes às áreas do ensino superior politécnico das regiões geográficas em que os institutos estão inseridos. No que diz respeito ao conselho geral, a sua constituição contemplava além do presidente e dos vice-presidentes, um representante da associação dos estudantes do instituto, dois representantes dos docentes de cada uma das escolas do instituto; dois representantes dos estudantes de cada uma das escolas do instituto, um representante do pessoal não docente, representantes da comunidade e das atividades e sectores profissionais relacionados com as áreas de ensino do instituto, em número não superior ao das escolas integradas no instituto.

Em 2007, a Lei 62/2007 - Regime Jurídico das IES (RJIES) veio unificar num único pressuposto legal o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos no governo das universidades e politécnicos, estabelecendo regras para a participação de representantes de

professores, investigadores, estudantes, de pessoal não docente e não investigador (nos termos dos estatutos), bem como para a participação de representantes de membros externos às instituições (com reconhecido mérito, conhecimentos e experiências relevantes para esta) no conselho geral. Os representantes dos professores, investigadores e estudantes são eleitos pelo conjunto de suas respetivas classes, pelo sistema de representação proporcional, nos termos dos estatutos. Por sua vez, os membros externos são cooptados pelo conjunto dos professores, investigadores e estudantes, por maioria absoluta, nos termos dos estatutos, com base em propostas fundamentadas subscritas por, pelo menos, um terço destes membros, devendo representar pelo menos 30 % da totalidade dos membros do conselho geral. Para a escolha destes membros externos nas instituições de ensino superior politécnicas deve ser considerado que estas IES são especialmente caracterizadas na sua organização institucional pelo princípio da inserção na comunidade territorial respetiva, e ligação às atividades profissionais e empresariais correspondentes à sua vocação específica ou a determinadas áreas de especialização, com o objetivo de proporcionar uma sólida formação profissional de nível superior.

No que se refere ao papel do Estado, cumpre destacar as funções de regulador e avaliador do ensino superior de um modo geral, bem como a sua função de financiador das IES públicas, como estabelecido no Artigo 26º do RJIES. Do mesmo modo, no que diz respeito mais precisamente à internacionalização, este artigo destaca o seu papel de agente estimulador de seu desenvolvimento.

No que concerne à literatura, alguns trabalhos (por exemplo, Amaral & Magalhães, 2000; 2002; Magalhães & Amaral, 2007; Rosa & Teixeira, 2013) têm analisado a participação e a importância/influência dos *stakeholders* na governança das IES portuguesas, principalmente dos *stakeholders* externos.

Amaral e Magalhães (2002) defendem que o aumento da importância das funções sociais e económicas das IES nas sociedades têm contribuído para um aumento da participação dos *stakeholders* externos no governo das IES e concluíram que, no caso português, antes do advento da Lei 62/2007, o envolvimento dos *stakeholders* ainda era muito “tímido” e estava mais evidenciado nos politécnicos, devido à própria natureza deste tipo de IES. Do mesmo modo, estes autores destacaram também que alguns segmentos externos têm pouco envolvimento com o ensino superior português, como por exemplo, o

setor industrial, justificado provavelmente pelo tipo de tecido empresarial português formado por pequenas e médias empresas.

Contudo, posteriormente, após o advento da mencionada lei, num estudo que abrangeu universidades portuguesas, Mainardes (2010) avaliou a importância e a influência de 21 *stakeholders* (internos e externos), e os resultados indicaram notáveis níveis de importância e influência dos *stakeholders* externos, especialmente no que diz respeito às empresas parceiras, como destacado na Tabela 3.12.

**Tabela 3.12:** *Ranking* de importância e influência dos *stakeholders* na gestão das universidades portuguesas

<i>Ranking</i>	<b>Importância</b>	<b>Influência</b>
1	Estudantes	Professores e investigadores
2	Professores e investigadores	Estudantes
3	Empregadores	Empresas parceiras
4	Empresas parceiras	Alta gestão das IES
5	Governo nacional e agências de acreditação	Governo nacional e agências de acreditação
6	Município	<i>Staff</i> da administração
7	<i>Staff</i> da administração	Agentes de investigação
8	Outras IES	Comunidade local
9	Comunidade local	Comunidades científicas
10	Escolas	Empregadores
11	Família dos alunos	Outras IES
12	Agentes de investigação	Município
13	Sociedade em geral	Sociedade em geral
14	Alta gestão das IES	Ordens profissionais
15	Ordens profissionais	Financiadores privados
16	Financiadores privados	Ex-alunos
17	Associações empresariais/comerciais	Escolas
18	Ex-alunos	Família dos alunos
19	Comunidade científica	Associações empresariais/comerciais
20	União Europeia	União Europeia
21	Alunos estrangeiros	Alunos estrangeiros

Fonte: Mainardes (2010)

Para além desta investigação, mais recentemente, outro estudo demonstrou o aumento da participação dos *stakeholders* externos nas IES portuguesas. Rosa e Teixeira (2013) avaliaram a introdução dos *stakeholders* externos no governo e no processo de avaliação da qualidade em quatro IES portuguesas e concluíram que a participação destes *stakeholders* tem sido mais visível e significativa dentro destas IES.

Acerca do envolvimento dos *stakeholders* na internacionalização, cumpre destacar a investigação de Catroga (2010) que avaliou o envolvimento dos *stakeholders* internos no desenvolvimento da internacionalização dos politécnicos portugueses, e cujos resultados destacaram o gabinete de relações internacionais, os estudantes, a gestão/administração e os professores (nesta ordem) como principais envolvidos neste processo.

### **3.2.2.2 Os *stakeholders* e o ensino superior Holandês**

O envolvimento dos *stakeholders* internos e externos no governo das IES holandesas vem sendo instituído através de pressupostos legais e vem sendo objeto de análise da literatura especializada deste país desde o início da década de 70.

De princípio, a lei de governo das IES de 1970 instituiu a participação dos *stakeholders* internos, nomeadamente, estudantes, do *staff* académico e não académico, através de representantes nas eleições dos conselhos universitário e académico das IES, assim como a participação de membros externos às IES, com vistas a fomentar a interação entre as IES e a sociedade. No que se refere aos *stakeholders* internos, particularmente, os estudantes, Maassen (2002) defende que esta medida decorreu da necessidade do governo de responder positivamente às manifestações/pressões estudantis ocorridas no país durante o fim dos anos 60.

Posteriormente, em 1997, o parlamento holandês aceitou um novo projeto de lei que veio modernizar o governo da IES e fortalecer estes envolvimento através de dois novos organismos de governo, um órgão consultivo e um conselho de supervisão. O órgão consultivo<sup>10</sup> é composto pelos *stakeholders* internos, nomeadamente membros representantes dos estudantes com uma representatividade de 50%, e os membros do *staff* académico e não acadêmico com 50% da representatividade restante. De outro lado, o conselho supervisor, órgão que se posiciona institucionalmente entre o reitor e o conselho geral e tem a função de orientar o governo das IES, pode ser composto por até o máximo cinco e no mínimo um membro da comunidade externa das IES, que são apontados pelo ministério da educação em consulta com as universidades e pela nomeação do reitor, e representam assim os interesses externos da sociedade de modo a tornar o ensino superior

---

<sup>10</sup>Nossa tradução para o termo holandês *Raad van Toezicht*.

mais responsável às suas necessidades. Importa salientar que este órgão não inclui membros do *staff* académico.

Observa-se que, a partir deste novo enquadramento, a participação dos *stakeholders* externos começou a ser objeto de análise da literatura (Gornitza & Maassen, 2000; Maassen, 2000; 2002), que tem demonstrado que embora se verifique uma mudança de visão acerca do seu papel na estrutura das IES, isto não significa que os seus interesses se sobrepõem aqueles dos *stakeholders* internos.

No que se refere ao envolvimento dos *stakeholders* na internacionalização, a literatura (Kälvermark & Van der Wende, 1997; Luijten-Lub, 2004; 2005) tem destacado principalmente o ministério da educação, as IES e as associações intermediárias - associação das universidades de pesquisa (VSNU) e associação das universidades de ciências aplicadas (HBO *council*), e a agência nacional para a cooperação internacional (NUFFIC), como os elementos reguladores e impulsionadores da internacionalização a nível nacional. O papel do ministério é discutir em conjunto com as associações os objetivos do ensino superior, formular os objetivos da política nacional e prover instrumentos financeiros para a consecução das atividades da internacionalização. Por sua vez, as IES desenvolvem as suas políticas de internacionalização a partir destes objetivos nacionais.

Para além destes elementos nacionais, a União Europeia tem desempenhado um papel de regulador e financiador internacional da internacionalização holandesa, respetivamente, no âmbito das políticas de ensino superior, através do processo de Bolonha e dos programas de cooperação no contexto europeu (Dittrich, Frederiks & Luwel, 2004; Litjens, 2005; Luijten-Lub, 2004). Todavia, Litjens (2005) ressalta que, embora o papel da EU seja importante para o contexto holandês, esta influência não se revela mais importante do que os interesses nacionais.

### **3.2.2.3 Os *stakeholders* e o ensino superior Brasileiro**

O envolvimento dos *stakeholders* no ensino superior brasileiro é pontuado em dois âmbitos: (i) governo das IES públicas, instituído pela lei de diretrizes e bases da educação nacional - LDB 9394 de 1996; (ii) avaliação do ensino superior, instituído pela Lei 10.861

de 14 de Abril de 2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A LDB estabelece a participação dos *stakeholders* internos e externos nos órgãos colegiados das IES (Artigo 56º). No que se refere à representatividade de cada segmento, cumpre ressaltar que a única observação desta lei diz respeito aos docentes, como descrito no parágrafo único deste artigo destacado abaixo, sendo facultado o direito a cada IES da determinação da participação dos demais segmentos através do estatuto jurídico especial, de modo a atender às peculiaridades de sua estrutura e organização (Artigo 56º).

*Artigo 56º. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.*

*Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.*

Em seu turno, a Lei 10.861 de 2004 intensificou a ênfase da responsabilidade social do ensino superior, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, e instituiu a participação dos *stakeholders* internos e de alguns segmentos dos *stakeholders* externos (Artigo 2º) na avaliação de IES:

*Art. 2º. O SINAES, ao promover a avaliação de instituições, de cursos e de desempenho dos estudantes, deverá assegurar:*

*(...)*

*IV – a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.*

Observa-se que, com o advento desta avaliação, a perspectiva dos *stakeholders* começou a ter importância na literatura que trata do ensino superior (por exemplo, Bolan & Motta, 2007; Mainardes, Deschamps & Tontini, 2009; Mainardes & Domingues, 2010), principalmente no que se refere à avaliação e percepção da qualidade do ensino e dos serviços prestados pelas IES.

No que se refere ao envolvimento dos *stakeholders* na internacionalização, cumpre referenciar os estudos de Miúra (2006) e Lima e Contel (2008) que analisaram,

respetivamente, a importância e a influência dos *stakeholders* internos nos âmbitos institucional e nacional.

Miúra (2006) analisou aspectos do desenvolvimento do processo de internacionalização de três faculdades de uma IES de grande porte, e destacou os professores e estudantes como os principais catalisadores, e as agências brasileiras de fomento nacional, designadamente, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq como importantes catalisadores. Segundo esta autora, o estímulo dos professores diz respeito, principalmente, à sua contribuição para a concretização de acordos de cooperação internacional através do estabelecimento de vínculos com a realização de doutorados e pós-doutorado no exterior. Do mesmo modo, importa ressaltar que este estímulo pode estar sendo fomentado pela forte representatividade dos mesmos nos colegiados de governo das IES estabelecida na LDB, e complementarmente, pelo apoio concedido pelos programas das agências de fomento, visto que os mesmos são reconhecidamente o segmento mais apoiado neste sentido.

Por sua vez, Lima e Contel (2009) analisaram qualitativamente a influência dos *stakeholders* internos para o fortalecimento da internacionalização de 26 IES Brasileiras, e destacaram (nesta ordem) os estudantes, a direção/gestores, os professores, os pesquisadores e a administração acadêmica.

No que se refere aos *stakeholders* externos, Lima e Contel (2009) destacam o papel norteador, regulador, e financiador do Governo através do destaque da internacionalização nas políticas de ensino superior, assim como o papel de cumpridor destas políticas das agências nacionais, nomeadamente a CAPES e o CNPQ, através da promoção da cooperação científica internacional, com o propósito de alavancar o desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico do país.

### **3.3 Conclusões**

A verificação e o exame das contribuições das literaturas especializadas em ciências empresariais, em ensino superior e em internacionalização permitiu conhecer o estado da arte e as lacunas relevantes para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*, possibilitou o entendimento holístico acerca da importância e influência dos *stakeholders* para/nas

organizações de um modo geral, assim como, em particular, permitiu o entendimento do seu papel para o desenvolvimento da internacionalização do ensino superior dentro de uma perspectiva macro/teórica. Por sua vez, a verificação e a análise dos pressupostos que regulamentam a participação dos *stakeholders* no governo das IES, associada à análise dos trabalhos das literaturas especializadas de Portugal, Holanda e Brasil, tornou possível este entendimento numa perspectiva micro/empírica destes países que constituem a amostra do estudo empírico desta investigação. Assim sendo, as conclusões deste ponto também serão apresentadas considerando estas perspetivas.

Inicialmente, cumpre destacar as inferências do estado da arte do tema na perspectiva macro/teórica. Primeiro, o desenvolvimento da literatura tem sido pautado pela identificação, reconhecimento e avaliação das relações de influência, poder e interesse entre as organizações e seus atores, com o escopo de desenvolvimento de conceitos, tipologias, modelos no sentido de nortear a gestão destas relações, considerando a sua importância para o processo de tomada de decisão e, por conseguinte, para o desempenho das mesmas. Assim, a importância destas relações tem constituído o fio condutor desta teoria. Segundo, no âmbito destas relações e, por conseguinte, da importância atribuída aos *stakeholders* encontram-se razões de natureza económica, social, e política, e, especificamente no âmbito do ensino superior, para além destas, aquelas de natureza académica. Todavia, estas razões possuem diferentes significados e níveis de importância para empresas e IES, dadas as divergências de seus propósitos e funções nas sociedades.

No entanto, embora os trabalhos verificados tenham dado relevantes contributos para o enquadramento e desenvolvimento desta teoria, esta investigação destaca a carência de estudos principalmente no que diz respeito ao contexto do ensino superior e à sua internacionalização, assim como algumas lacunas.

Por exemplo, esta investigação destaca a ausência de estudos quantitativos que analisem as relações entre os diversos (internos e externos) *stakeholders* e as organizações e que considerem as razões intrínsecas existentes. No âmbito particular da internacionalização esta análise diz respeito às relações entre os *stakeholders* e os elementos chave do processo de internacionalização, nomeadamente, as motivações, estratégias e benefícios, uma vez que a literatura defende a existência de relações de influência nesse sentido, contudo, não foram encontrados trabalhos desenvolvidos nesta perspetiva. Portanto, um estudo desta natureza,



também se faz necessário para a consolidação da teoria da internacionalização. Do mesmo modo, outras relevantes lacunas dizem respeito às análises quantitativas para o teste ou desenvolvimento de tipologias e modelos de base estatística e aos estudos comparativos, tendo em conta os seus relevantes contributos, respetivamente, para o estabelecimento da validade das teorias e para generalizações mais fundamentadas do seu enquadramento conceptual.

Em seu turno, as análises acerca dos pressupostos do envolvimento dos *stakeholders* no ensino superior de Portugal, Brasil e Holanda permitiram conclusões empíricas gerais, ou seja, válidas para os três contextos, assim como inferências específicas para cada um destes contextos que darão o suporte às conclusões dos resultados da investigação empírica. Com efeito, os *stakeholders* são importantes para o desenvolvimento do ensino superior nos três contextos analisados, uma vez que existe um envolvimento no governo das IES determinado através de pressupostos legais, o que, por consequência, tem influenciado o interesse da literatura. Todavia, as diferenças sociais, económicas e educacionais determinam diferentes razões para esta importância, como também diferentes regras e níveis de envolvimento e abordagem da literatura. Efetivamente, verificam-se regras mais pormenorizadas para o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos nos contextos português e holandês, assim como abordagens da literatura mais voltadas à sua importância para o desempenho institucional. De outro lado, no contexto brasileiro, a abordagem da literatura é mais voltada à perspectiva social com ênfase ao papel do ensino superior na sociedade.

No que se refere ao nível de importância agregada a cada tipologia de *stakeholder*, importa salientar que, embora se verifique um aumento do envolvimento daqueles externos e, por consequência, um aumento do interesse da literatura sobre esta perspectiva, associados às razões sociais, económicas ou políticas, os *stakeholders* internos ainda possuem maior relevância nestes contextos. Importa destacar também a importância normativa e reguladora do governo para o desenvolvimento da internacionalização nestes países, assim como a importância política da União Europeia para o delineamento da internacionalização da Holanda e Portugal.



## Capítulo IV - O desenho metodológico da investigação

Este capítulo tem por objetivo contextualizar o desenvolvimento empírico desta investigação, através da apresentação dos seus elementos norteadores e delineadores, assim como a justificativa do seu desenvolvimento.

Nesse sentido, inicialmente, serão apresentados as questões de investigação, os objetivos geral e específicos e as hipóteses do estudo. Seguidamente serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a verificação das hipóteses e alcance dos objetivos propostos.

### 4.1 Questões de pesquisa e objetivos da investigação

Tendo em consideração as conclusões dos capítulos anteriores, é possível rematar que a internacionalização constitui um componente fulcral para o desenvolvimento do ensino superior nos níveis institucional e académico, particularmente, para a formação dos contabilistas, e que os *stakeholders* têm um papel relevante no seu delineamento.

Neste âmbito, surge então a seguinte questão de investigação: em que medida os diferentes *stakeholders* contribuem para o desenvolvimento da internacionalização do ensino superior a nível institucional e ao nível da formação do contabilista; o nível desta contribuição depende do país em que se situam estes *stakeholders*?

Nessa visão, o objetivo geral desta investigação é analisar o grau de importância e influência dos *stakeholders* nas motivações, nos obstáculos, desenvolvimento de estratégias e benefícios relacionados com a internacionalização a nível institucional e ao nível da formação do contabilista em três contextos nacionais diferenciados, nomeadamente, Portugal, Brasil e Holanda.

Para a consecução deste objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o desenvolvimento do delineamento e operacionalização da internacionalização, nomeadamente ao nível das motivações, estratégias, benefícios e obstáculos;

2. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o nível de importância dos *stakeholders* para a internacionalização;
3. Verificar, em cada um destes países, separadamente, a existência de relações entre a importância e a influência dos *stakeholders* e as principais motivações, estratégias, benefícios e obstáculos para a internacionalização;
4. Verificar, em cada um destes países, separadamente, o grau de impacto dos principais obstáculos nas motivações, desenvolvimento das estratégias, e para obtenção de benefícios com a internacionalização;
5. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista;
6. Realizar um estudo comparativo dos resultados obtidos para os três países;
7. Desenvolver um modelo estatístico para classificação dos *stakeholders* quanto à sua influência e importância para a internacionalização;
8. Desenvolver um modelo estatístico de efeitos dos *stakeholders* nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização.

Tendo em conta os objetivos 3 e 4 foram estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação a serem verificadas em cada um destes três países individualmente e, posteriormente, no estudo conjunto:

H<sub>1</sub>: Existem correlações positivas significativas entre a importância e influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios do mesmo processo.

**Justificação:**

1. Confirmar as relações entre a importância e influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização e estes aspetos do delineamento do mesmo;
2. Verificar quais os *stakeholders* que possuem mais correlações com as motivações, estratégias, e benefícios;

H<sub>2</sub>: Quanto maior é a importância e a influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização, menores são os obstáculos.

**Justificação:**

1. Confirmar as relações entre a importância e a influência entre *stakeholders* e os obstáculos ao processo de internacionalização;
2. Verificar quais *stakeholders* que possuem mais correlações com obstáculos.

H<sub>3</sub>: Quanto maiores são os obstáculos à internacionalização, menos importantes são as motivações para a mesma, menos desenvolvidas são as estratégias relacionadas com a mesma e menos são os benefícios alcançados.

**Justificação:**

1. Confirmar as relações entre os obstáculos à internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios da mesma;
2. Verificar quais os obstáculos que mais se relacionam com as motivações, estratégias, e benefícios da internacionalização.

H<sub>4</sub>: Quanto mais importantes são as motivações e quanto maior o nível de desenvolvimento das estratégias, maiores são os benefícios.

**Justificação:**

- Confirmar as relações entre os benefícios e as motivações e estratégias de internacionalização;
- Verificar quais motivações e estratégias que mais se relacionam com os benefícios.

Estas hipóteses foram formuladas considerando que a literatura defende a existência desta influência e, assim, entende-se pertinente não propor uma hipótese nula em que fosse facultada a não existência de relações de influência.

Deste modo, os diferentes *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização constituem os objetos macro deste estudo, e as relações existentes entre ambos constituem o objeto de estudo mais específico e fio condutor do desenvolvimento empírico desta investigação.

Assim, no que concerne a internacionalização, a justificativa para o desenvolvimento desta investigação se pauta, inicialmente, na sua importância para a melhoria dos serviços e funções do ensino superior, como também na sua importância para a formação profissional e, conseqüentemente, na sua importância para o desenvolvimento social, económico, político e cultural das sociedades de um modo geral. Associada a esta perspectiva inicial, o

desenvolvimento deste estudo também se justifica pela atualidade e relevância da internacionalização do ensino superior, mais particularmente, para a formação dos contabilistas em tempos de globalização.

De forma complementar, a justificativa para o desenvolvimento da análise das relações entre os *stakeholders* e as IES repousa na sua importância para a sobrevivência das organizações de um modo geral, e em adição a isso, na sua importância para o delineamento da internacionalização, tal como destacado pela literatura. Finalmente, o desenvolvimento desta investigação também é justificado como forma de diminuir as lacunas existentes na literatura e, desta forma, contribuir para o quadro teórico e conceitual destas disciplinas.

Por sua vez, cumpre assinalar as justificativas para a escolha dos países amostra desta investigação. Primeiro, a escolha por Brasil e Portugal é justificada pela experiência profissional do investigador e dos orientadores e, por conseguinte, pelo interesse no entendimento do papel dos *stakeholders* no processo de internacionalização das suas IES, assim como pelo interesse em contribuir para o desenvolvimento da literatura especializada no tema nestes países. Segundo, a escolha pela Holanda justifica-se pela tentativa de chegar a resultados generalizáveis capazes de contribuir com conclusões e recomendações às teorias dos *stakeholders* e da internacionalização do ensino superior, através da consecução de estudo comparativo e conjunto entre os resultados destes países e de outro país europeu cujo desenvolvimento da internacionalização fosse referência internacional.

#### **4.2 O desenho da investigação: tipo de investigação e caracterização do estudo**

A literatura especializada (por exemplo, Fortin, Côté & Filion, 2009) defende que, em qualquer disciplina, o processo de raciocínio enraíza-se na filosofia, nas teorias e nas generalizações empíricas e, no plano teórico, as investigações são orientadas também por conceitos, por modelos e teorias específicas de cada disciplina, as quais têm influência sobre a forma de conceber a investigação e a prática e orientam a investigação permitindo a formulação de hipóteses, a explicação dos resultados, a demonstração da sua utilidade na prática e, em contrapartida, a investigação permite desenvolver a teoria e verificá-la.

Nessa visão, esta investigação será delineada no sentido de conjugar os conceitos e modelos relacionados à internacionalização e a teoria dos *stakeholders* para chegar a novo resultado científico sobre o tema.

Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa pode ser definida como um estudo descritivo-correlacional, pois propõe explorar as relações entre as variáveis e descrevê-las, para delinear o fenómeno em estudo (Fortin, Côté & Fillion, 2009). Assim, a pesquisa empírica é caracterizada pela combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Esta combinação de métodos é definida pela literatura especializada (por exemplo, Bryman, 2006; Creswell, 2009; Denzin, 1989; Jick, 1979; Tashakkori, & Teddlie, 2003) como métodos mistos, ou seja, a utilização de diferentes métodos em relação ao mesmo objeto de estudo, considerando a complementaridade dos mesmos.

A abordagem quantitativa é aquela predominante no desenvolvimento desta investigação, visto que se refere à vertente descritiva-correlacional da mesma, responsável em responder aos objetivos geral e aos objetivos específicos 1, 2, 3, 4, 7 e 8, bem como na verificação das hipóteses de investigação. Sendo assim, a abordagem quantitativa desta fundamenta-se nos pressupostos da uma investigação quantitativa-correlacional, ou seja, na busca de relações entre as variáveis, objetivando a generalização dos resultados suscetíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos (Fortin, Côté & Fillion, 2009).

De sua parte, a abordagem qualitativa será utilizada na análise do nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista (objetivo 5) e no estudo comparativo previsto no objetivo 6, bem como na análise de dados de aspetos que não estão descritos nos objetivos de investigação, porém, complementam a análise holística da internacionalização de cada país e, logo, auxiliarão também na consecução das conclusões de investigação.

Considerando os objetivos e este delineamento de investigação, os métodos escolhidos para a condução da parte empírica desta investigação são o *Survey* e o método comparativo. O *Survey* mostrou-se como o método mais adequado aos propósitos da investigação uma vez que proporciona uma interrogação direta e detalhada às pessoas ou organizações no sentido de descrever com exatidão algumas características de populações designadas (Pardal & Correia, 1995; Tripodi, Fellin & Meyer, 1981). Assim, o questionário foi considerado como a técnica de recolha de dados mais apropriada para a consecução desta investigação, uma

vez que reúne as características acima elencadas para a consecução do *Survey* e, ao mesmo tempo, é uma ferramenta útil quando se pretende obter dados para estudos descritivos e correlacionais (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Por sua vez, a utilização do método comparativo reside na tentativa de ultrapassar a unicidade de realidade da internacionalização, no sentido de aproveitar as similitudes e diferenças dos contextos analisados para contribuir com o desenvolvimento da estrutura conceitual e teórica do tema (Pardal & Correia, 1995).

#### **4.2.1 O questionário**

O questionário é uma das técnicas mais utilizadas pelos investigadores para colheita de dados (Fortin, Côté & Fillion, 2009; Ghiglione & Matalon, 2005), principalmente quando o pesquisador pretende estimar valores relativos, para descrever uma população e testar hipóteses através da relação entre duas ou mais variáveis (Ghiglione & Matalon, 2005).

Fortin, Côté e Fillion (2009) salientam que o investigador pode utilizar um questionário já existente ou criar o seu próprio questionário. Nessa visão, tendo em conta os objetivos pretendidos, optou-se por fazer uma adaptação autorizada dos questionários aplicados no 2º e no 3º *Survey* sobre Internacionalização da *International Association of Universities* – IAU, publicados respectivamente em 2005 e 2010, uma vez que estes questionários continham questões que poderiam ser aproveitadas, principalmente no que diz respeito às motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização. Esta adaptação considerou as particularidades dos sistemas de ensino superior dos três países em análise, as questões de investigação e as hipóteses a serem testadas.

Inicialmente foi construída uma primeira versão do questionário endereçado às instituições do ensino superior Portuguesas, com o objetivo de aplicá-lo a uma determinada população e realizar um pré-teste deste questionário.

Sobre isso, Hill e Hill (2000) observam que são duas as situações em que o investigador deve realizar o pré-teste do questionário: (a) quando o questionário está em outra língua; e (b) quando se tenciona aplicar um questionário a uma amostra de um universo diferente daquele para o qual o questionário foi anteriormente desenvolvido. Neste último



caso, é fundamental verificar e avaliar itens como clareza, relevância das questões e a fiabilidade e validade desta adaptação neste novo universo.

Desse modo, foram elaboradas três versões do questionário, uma para cada país, sendo que duas versões estão em língua Portuguesa (Português do Brasil e Português de Portugal) e, uma terceira versão em língua inglesa. Todas as versões do questionário se encontram nos anexos B desta tese.

Todas as versões foram implementadas na plataforma *lime survey* com acesso como administrador. O envio dos questionários foi feito através dos e-mails dos responsáveis pela internacionalização das instituições, que foram conseguidos através das páginas internet das mesmas.

Cada versão do questionário é estruturada em duas partes: uma primeira parte sobre o perfil institucional e uma segunda parte que inclui as questões voltadas aos objetivos da investigação. No perfil institucional constam as questões de enquadramento institucional, ou seja, o tipo de instituição de acordo ao contexto, bem como questões sobre o número de alunos matriculados e as fontes de financiamento.

A segunda parte compreende as questões relativas à visão e operacionalização da internacionalização (priorização, política de internacionalização, atribuições do setor responsável pela supervisão das atividades, fontes de recursos financeiros para manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização), bem como as questões relativas aos objetivos de investigação (importância e influência dos *stakeholders* para a internacionalização, motivações para a internacionalização, nível de desenvolvimento das estratégias de internacionalização, benefícios obtidos com a internacionalização e obstáculos enfrentados pelas IES com vista à sua internacionalização).

Considerando a natureza dos objetivos e das hipóteses propostas, a maioria das questões eram fechadas, usando escalas ordinais/categoriais, sendo que somente as justificativas complementares relativas à priorização da internacionalização, política de internacionalização e atribuições do setor responsável pelas supervisão das atividades permitiam ao respondente expor livremente estas informações.

#### 4.2.2 População-alvo

Para a delimitação da população-alvo foram considerados alguns critérios destacados pela literatura especializada.

Newbold (1995, p.736, cit. por Weffort, 2005, p.119) afirma que a delimitação da população-alvo envolve a análise dos seguintes aspetos:

- “1. Qual a informação necessária?*
- 2. Qual a população relevante e existe uma listagem disponível?*
- 3. Como os elementos da amostra devem ser selecionados?*
- 4. Como a informação dos elementos da amostra deve ser selecionada?*
- 5. Como a informação sobre a amostra pode ser utilizada para fazer inferências sobre a população?*
- 6. Que conclusões devem ser inferidas sobre a população?”*

Em seu turno, Vicente, Reis e Ferrão (2001) afirmam que esta delimitação deve ter em conta principalmente a sua representatividade para os objetivos pretendidos. Por sua vez, Fortin et al. (2009) defendem que esta delimitação deve satisfazer os critérios de seleção definidos previamente permitindo assim fazerem-se generalizações.

Tendo em conta estas afirmações, bem como os objetivos e as hipóteses anteriormente citados, para a consecução desta investigação foi estabelecido como critério de seleção, que somente poderiam constituir a população-alvo de cada um dos três países, as IES que apresentassem um razoável nível de desenvolvimento da internacionalização, que contemplasse o desenvolvimento de estratégias de internacionalização para além da mobilidade estudantil, além de uma estrutura organizacional/operacional mínima capaz de suportar este desenvolvimento (pelo menos, uma página internet com as informações acerca da oferta destas estratégias, e um gabinete/escritório responsável, não exclusivamente, pela execução das mesmas), uma vez que somente as IES com este perfil conseguiriam responder completamente ao questionário e fornecer dados para uma análise completa.

Tendo em conta o objetivo referente à internacionalização de uma área de conhecimento, designadamente, da contabilidade, foi estabelecido que, para além de observar o cumprimento do critério de seleção acima referido, seria observado a oferta de cursos de licenciatura ou pós-graduação em contabilidade ou área afim, salvo nos casos em

que o tipo de formação oferecida pela instituição não contemplasse cursos desta área. Importa destacar que esta observância considera o cumprimento do objetivo específico 5 (avaliar o nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista).

Para a realização desta seleção, inicialmente foi realizada uma pesquisa junto aos Ministérios da Educação destes países no sentido de ter a lista completa das IES por país. Em seguida foi feita uma análise minuciosa nas páginas internet destas IES no sentido de verificar quais atendiam ao critério de seleção e a observância anteriormente destacados, bem como para localizar o contato de correio electrónico dos responsáveis pela internacionalização para o envio dos questionários. Os questionários foram enviados a todas as IES da população-alvo dos três países

Para além deste critério de seleção da população, foi estabelecido também que somente seriam considerados para a análise de dados os questionários que conseguiram responder todos os objetivos e as hipóteses, ou seja, os questionários incompletos que não atendessem esta perspectiva não poderiam ser incluídos na amostra.

### **4.3 Análise e discussão dos resultados**

A análise dos resultados compreende quatro capítulos: (a) Capítulo V - Análise e discussão dos resultados de Portugal; (b) Capítulo VI - Análise e discussão dos resultados da Holanda; (c) Capítulo VII - Análise e discussão dos resultados do Brasil; (d) Capítulo VIII - Estudo comparativo e estudo conjunto dos resultados de Portugal, Holanda e Brasil.

A análise e discussão dos resultados em cada um dos três países, separadamente, têm por finalidade fornecer resultados para a consecução do objetivo geral de investigação, para a verificação das hipóteses de investigação, bem como contribuir no sentido de preencher as lacunas encontradas durante a revisão de literatura no âmbito destes países acerca do desenvolvimento da internacionalização e da importância e influência dos *stakeholders* neste sentido.

Por sua vez, o estudo comparativo e o estudo conjunto têm por objetivo fornecer resultados generalizáveis capazes de responder à questão de investigação e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* e da literatura especializada em internacionalização do ensino superior.

Para tanto, considerando as características e abordagens de investigação acima referidas, bem como os tipos de questões constantes no questionário, a análise dos resultados foi feita utilizando a combinação das vertentes qualitativa e quantitativa.

A vertente quantitativa foi utilizada na maior parte da análise dos resultados em cada um dos três países, separadamente, e no estudo conjunto, e foi desenvolvida utilizando medidas de estatística descritiva, análise da consistência interna através do cálculo do índice Alfa de Cronbach, testes não-paramétricos de análise correlacional, análise fatorial, análise de *cluster* e modelos de equações estruturais, e envolveu as variáveis ordinais presentes na Tabela 4.1 e que estavam contidas nas questões fechadas:

**Tabela 4.1:** Variáveis utilizadas na análise quantitativa

Variáveis do grupo <i>stakeholders</i>	Variáveis do grupo motivações	Variáveis do grupo estratégias	Variáveis do grupo benefícios	Variáveis do grupo obstáculos
Reitor/Presidente/Director	Perfil e reputação internacional	Internacionalização do currículo	Perfil e reputação internacional	Limitações da estrutura organizacional
Outros membros dos Órgãos do Governo das IES	Inovação curricular/ Internacionalização do currículo	Internacionalização da investigação	Inovação curricular/ Internacionalização do currículo	Limitações/falta de experiência do <i>staff</i> administrativo
Docentes	Inovação do ensino e da investigação	Acordos e redes internacionais	Inovação do ensino e da investigação	Burocracia
Investigadores	Diversificação dos programas educacionais	Mobilidade estudantil	Diversificação dos programas educacionais	Pouco interesse dos estudantes
Estudantes	Melhoria da qualidade académica	Mobilidade de investigadores	Melhoria da qualidade académica	Pouco interesse de alguns sectores da administração
<i>Staff</i> da administração da instituição	Promoção do entendimento cultural global	Mobilidade de professores	Promoção do entendimento cultural global	Barreiras linguísticas
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição	Formação global do aluno	Mobilidade de funcionários	Formação global do aluno	Insuficiência de recursos financeiros
Associações profissionais	Resposta às políticas públicas do governo	Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	Aumento de receitas	Desmotivação e falta de interesse institucional
Comunidade local	Aumento de receitas	Cursos de língua estrangeira	Maior capacidade de atrair alunos	Barreiras culturais
Empresas	Maior capacidade de atrair alunos	Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	Maior capacidade para atrair docentes	Insuficiência de auxílio financeiro do governo
Governo	Maior capacidade para atrair docentes	Atividades extracurriculares	Melhoria na gestão institucional	Pouco interesse do corpo docente
União Europeia	Melhoria na gestão institucional	Recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros		Limitações curriculares
		Oferta de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional.		
		Oferta de programas de duplo grau em parceria com instituições estrangeiras		
		Visitas de académicos internacionais		

As medidas de estatística descritiva média e desvio padrão foram utilizadas para o desenvolvimento dos *rankings* das motivações, estratégias, benefícios e obstáculos, permitindo assim responder ao objetivo específico 1.

A análise da consistência interna através do índice Alfa de Cronbach foi utilizada para avaliar a fiabilidade interna dos grupos de variáveis que participaram da análise correlacional de *Spearman* (*stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos) e da análise fatorial do grupo de variáveis motivações (Pestana & Gagueiro, 2005). De um modo geral, a literatura (Nunnally, 1978; Davis, 1964) tem estabelecido como parâmetro de fiabilidade desejável um índice de  $\alpha$  de pelo menos 0.70. Nesta investigação esta avaliação considerou os parâmetros estabelecidos por Murphy e Davidsholder (1988).

**Tabela 4.2:** Parâmetros de fiabilidade segundo Murphy e Davidsholder (1988)

Índice de $\alpha$	Fiabilidade
< 0.6	Inaceitável
0.7	Baixa
0.8-0.9	Moderada a elevada
>0.9	Elevada

A escolha pelos testes não-paramétricos considerou o tipo de variável em questão, uma vez que a literatura (ver, por exemplo, Fortin et al., 2009; Maroco, 2003; Siegel, 1975) defende que estes testes são mais indicados para análises de variáveis ordinais de amostras pequenas, mais especificamente, menores que 30 casos.

O teste não paramétrico coeficiente de correlação de *Spearman* foi utilizado para a verificação das hipóteses de investigação. Tendo em consideração o número de variáveis envolvidas em cada uma destas verificações, optou-se pela realização de análises correlacionais de variáveis compósitas e análises correlacionais inter-item de modo a avaliar e fundamentar a aceitação ou rejeição das mesmas considerando resultados individuais e globais. A análise correlacional das variáveis compósitas foi realizada entre as variáveis representantes de cada um dos grupos descritos anteriormente na Tabela 4.1 (*stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos) obtidas através do cálculo da média das médias de todas as variáveis pertencentes aos mesmos. De outro lado, a análise correlacional inter-item foi realizada entre todas as variáveis dos grupos acima referidos. Tendo em conta o grande número de variáveis do estudo e, por conseguinte o grande número de correlações obtidas, optou-se por apresentar os resultados resumidos em tabelas com o quantitativo

geral de correlações significantes, de modo a tornar mais fácil a interpretação dos mesmos. Cumpre ressaltar que para avaliar o nível das correlações significantes obtidas, foram assumidos os parâmetros estabelecidos por Cohen (1988) e descritos na Tabela 4.3.

**Tabela 4.3:** Parâmetros de avaliação do coeficiente de correlação de *Spearman* segundo Cohen (1988)

Parâmetros de valores	Nível da correlação
r= +/- .10 a +/- .29	Baixa
r= +/- .30 a +/- .49	Moderada
r= +/- .50 a +/- 1.0	Elevada

Por sua vez, o teste de *Wilcoxon* foi utilizado para comparar as variáveis análogas das motivações e benefícios no sentido de identificar diferenças significativas entre as mesmas, ou seja, determinar se os benefícios obtidos com a internacionalização correspondem às motivações das IES para se internacionalizarem.

Para o enquadramento intencional da internacionalização, ou seja, enquadramento nos paradigmas de cooperação, competição ou ambos, foram feitas análises fatoriais das variáveis do grupo motivações nos três países. Para tal foram observados os pressupostos estabelecidos pela literatura (por exemplo, Hair Jr, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2005; Maroco, 2003) bem como os resultados do teste KMO de medida de adequação da amostra e do teste *Bartlett* de Esfericidade, tendo em conta as referências de Maroco (2003) apresentadas na Tabela 4.4.

**Tabela 4.4:** Referências para os resultados do teste de Bartlett de esfericidade segundo Maroco (2003)

Valor do KMO	Recomendação relativamente a AF
] 0.9-1.0]	Excelente
] 0.8-0.9]	Boa
] 0.7-0.8]	Média
] 0.6-0.7]	Medíocre
] 0.5-0.6]	Mau, mas ainda aceitável
< 0.50	Inaceitável

Para o desenvolvimento da tipologia e do modelo estatístico das relações entre *stakeholders* e a internacionalização em cada um dos três países separadamente e, nos três países em conjunto, optou-se por fazer uma adaptação a uma tipologia de *stakeholders* do ensino superior já existente na literatura, que preferencialmente tivesse sido desenvolvida

considerando as relações de influência entre *stakeholders* e IES, e, que também fosse capaz de orientar o desenvolvimento de uma tipologia e modelo no âmbito da internacionalização.

Nessa perspectiva, a tipologia e o modelo de relações de influência entre *stakeholders* e universidades desenvolvidos por Mainardes (2010) mostraram-se apropriados e, desse modo, assim como no modelo original, optou-se por utilizar também a análise de *clusters* de variáveis do grupo *stakeholders* como procedimento estatístico, uma vez que o objetivo é o agrupamento de variáveis relacionadas entre si ou a detecção de grupos de *stakeholders* homogêneos (Pereira, 2008; Pestana & Gageiro, 2005).

Tal como estabelecido por Pestana e Gageiro (2005), fez-se, à partida uma seleção das variáveis a serem incluídas nas análises, bem como das categorias de *stakeholders* aplicáveis à internacionalização em cada um dos três países separadamente, e nos três países em conjunto, dado que o modelo adaptado sugere a classificação em seis categorias, sendo que alguma (s) poderia (m) não ser adequadas. Esta seleção considerou os resultados da análise de dados da importância e influência dos *stakeholders* para cada país, os pressupostos da teoria dos *stakeholders*, o enquadramento conceitual da internacionalização e as implicações teóricas e práticas da tipologia e do modelo propostos.

Por fim, para o desenvolvimento de modelos validados estatisticamente a partir dos resultados do estudo, optou-se por recorrer à técnica dos modelos de equações estruturais, utilizando para o efeito o *software* AMOS. Para esta opção consideraram-se os pressupostos estabelecidos por Maroco (2010): (1) independência de observações; (2) normalidade multivariada; (3) linearidade; (4) covariâncias amostrais não nulas; (5) múltiplos indicadores; (6) ausência de multicolinearidade; (7) medidade forte; (8) inexistência de *outliers*.

Por sua vez, a vertente qualitativa atuou de modo complementar à vertente quantitativa, tendo sido utilizada na seleção da população-alvo ou população inquirida nos três países, na análise do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista, em parte da análise dos resultados em cada um dos três países separadamente, com objetivo de tratar os resultados das questões abertas, e no desenvolvimento do estudo comparativo entre os mesmos para análise do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista. A técnica utilizada neste âmbito foi a análise de conteúdo. Importa referir que, no caso da análise do desenvolvimento da internacionalização da formação do

contabilista, foram examinados as grades curriculares dos cursos (licenciatura ou pós-graduação), a oferta e o nível de desenvolvimento das estratégias de internacionalização defendidas por Knight (2008) e pela literatura especializada em internacionalização da formação do contabilista (destacada no capítulo II).

A Tabela 4.5 apresenta uma visão geral e resumida do desenho da parte empírica desta investigação.

**Tabela 4.5:** Delineamento da parte empírica da investigação

Objetivos específicos	Tipo de análise	Técnica de análise de dados
Analisar, em cada um destes países, separadamente, o desenvolvimento do delineamento e operacionalização da internacionalização, nomeadamente ao nível das motivações, estratégias, benefícios e obstáculos	Quantitativa	1- Estatística descritiva: cálculo da média e do desvio padrão para construir os <i>rankings</i> destas variáveis
Analisar, em cada um destes países separadamente, o nível de importância e a influência dos <i>stakeholders</i> para a internacionalização	Quantitativa	1- Estatística descritiva: Cálculo da média e do desvio padrão para construir os <i>rankings</i> destas variáveis
Verificar, em cada um destes países, separadamente, a existência de relações entre a importância e a influência dos <i>stakeholders</i> e as principais motivações, estratégias, benefícios e obstáculos para a internacionalização	Quantitativa	Análise correlacional <i>Spearman</i>
Verificar, em cada um destes países, separadamente, o grau de impacto dos principais obstáculos nas motivações, desenvolvimento das estratégias, e para obtenção de benefícios com a internacionalização	Quantitativa	Análise correlacional <i>Spearman</i>
Analisar, em cada um destes países, separadamente, o nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista	Qualitativa	Análise de conteúdo
Realizar um estudo comparativo dos resultados obtidos nestes três países	Qualitativa	Análise de conteúdo
Desenvolver um modelo estatístico para classificação dos <i>stakeholders</i> quanto à sua influência e importância para a internacionalização	Quantitativa	Agrupamento das variáveis através das médias Análise de <i>clusters</i>
Desenvolver um modelo estatístico de efeitos dos <i>stakeholders</i> nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização	Quantitativa	Agrupamento das variáveis através das médias Modelos de equações estruturais



## Capítulo V - Análise e discussão dos resultados de Portugal

### 5.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições

Como mencionado no capítulo II, o ensino superior Português compreende o ensino universitário e o ensino politécnico, existindo IES públicas, privadas, e concordatárias.

A população-alvo é constituída por 30 IES públicas e por 06 IES privadas. Foram completamente respondidos e submetidos 22 (vinte e dois) questionários, perfazendo um percentual de 61% respondentes. De referir que os questionários incompletos não foram utilizados porque não continham respostas suficientes que atendessem aos objetivos estabelecidos. O detalhamento desta amostra encontra-se descrito na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1:** Detalhamento da amostra portuguesa

Tipo de Instituição	População-alvo	Amostra	Percentual
Instituições públicas de ensino superior universitário	15	10	67%
Instituições privadas de ensino superior universitário	6	2	33%
Instituições de ensino superior politécnico público	15	10	67%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>61%</b>

### 5.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização Portuguesa

A internacionalização é um aspeto *sine qua non* para estas IES, uma vez que 100% das mesmas consideraram-na como uma prioridade. As justificativas para esta consideração têm inerentes, principalmente, motivações académicas e, em segundo plano, motivações de natureza económica, institucional e sociocultural. A Tabela 5.2 apresenta alguns fragmentos destas justificativas associadas às respetivas motivações.

**Tabela 5.2:** Justificativas e motivações das IES portuguesas para consideração da internacionalização como uma prioridade

Motivações inerentes à justificativa para priorização da internacionalização	Trechos das justificativas para priorização
<p><b>Motivações de natureza Académica</b></p> <p><b>Identificadas em 100% das justificativas apresentadas</b></p>	<p>“A internacionalização é importante para o reconhecimento da qualidade do ensino e da investigação realizada”</p> <p>“Melhorar a qualidade de formação dos alunos, conhecimentos de realidades diferentes, adaptação à vida futura, desenvolvimento de autonomia dos estudantes. Potenciar o desenvolvimento de ciência em rede para o incremento de conhecimentos e das inovações. Criar um espírito de internacionalização quer no ensino, conhecimento e investigação”.</p> <p>“Desenvolvimento, sustentabilidade e qualidade da instituição e planos de estudo; Aquisição de competências internacionais e multiculturais na comunidade académica; Empregabilidade dos Estudantes; Posicionamento Internacional”.</p> <p>“Reforço da empregabilidade dos estudantes pelas experiências e oportunidades internacionais.”</p> <p>“Um envolvimento internacional forte é fundamental para atingir os objetivos que nos propomos em termos de investigação, ensino e inovação e, em especial, enquanto condição para: a atração de estudantes de pós-graduação; o recrutamento de talentos a nível internacional (professores, investigadores ou estudantes) ”</p> <p>“Uma das linhas estratégicas da Y é a internacionalização uma vez que se considera fundamental promover a cooperação internacional com várias instituições de todo o mundo visto que a internacionalização é um dos vetores fundamentais para manter os elevados padrões de excelência da Y codjuvados pela sua ambição em permanecer como uma Universidade de alta qualidade a nível nacional e internacional.”</p>
<p><b>Motivações de natureza Institucional</b></p> <p><b>Identificadas em 50% das justificativas apresentadas</b></p>	<p>“A aposta na internacionalização é um dos vetores de desenvolvimento da Universidade W evidenciados na implementação de inúmeras iniciativas de carácter internacional, em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Estratégico da universidade”.</p> <p>“Alarga horizontes pessoais e institucionais”</p> <p>“Aa contribuição para o desenvolvimento do perfil institucional como um todo (o garantir uma cultura institucional adequada não pode dispensar a regular associação a um ambiente internacional diverso e qualificado).”</p> <p>“Confere prestígio.”</p> <p>“ (...) Modernização e sustentabilidade da Instituição;”</p>
<p><b>Motivações de natureza Económica</b></p> <p><b>Identificadas em 40% das justificativas apresentadas</b></p>	<p>“ (...) Acesso aos fundos da União Europeia para a investigação, captação de alunos quer nacionais quer estrangeiros.”</p> <p>“ (...) Forma de captar público”</p> <p>“Acesso a projetos de investigação e fontes de financiamento internacionais”</p> <p>“Acesso a fontes de financiamento externas, isolada e em parceria.”</p>
<p><b>Motivações de natureza Sociocultural</b></p> <p><b>Identificadas em 30% das justificativas apresentadas</b></p>	<p>“<b>Formação global</b> do estudante universitário (sensibilidade a outras culturas e demais aspetos de inter e multiculturalismo, desenvolvimento pessoal”</p>

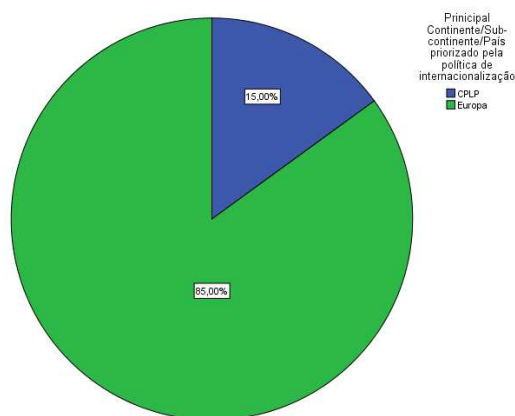
Acerca da formalização do compromisso com a internacionalização, 61% das IES respondentes declararam ter uma política ou plano estratégico guião da internacionalização. As diretrizes que norteiam estes aspectos têm inerentes, principalmente, motivações de natureza académica e, em segundo plano, motivações de natureza institucional, política e

económica. A Tabela 5.3 relaciona alguns fragmentos destas diretrizes associados às respetivas motivações.

**Tabela 5.3:** Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Portuguesas

Motivações inerentes às diretrizes das políticas de internacionalização	Trechos das diretrizes da política ou plano estratégico guião da internacionalização
<p>Motivações de natureza Académica</p> <p>Identificadas em 100% das diretrizes apresentadas</p>	<p><i>“Reforço da mobilidade In e Out de estudantes, docentes e não docentes na Europa e em outras regiões do Mundo. Uma visão mais integrada da internacionalização que não se esgote na mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e não docentes, mas se baseie cada vez mais na criação de parcerias para a investigação e para a criação de programas conjuntos ou em associação com universidades estrangeiras prestigiadas”</i></p> <p><i>“As diretrizes da política de internacionalização apontam para aprofundar a integração em redes internacionais de I&amp;D e inovação. Assim, a capacidade de fomentar parcerias e de estabelecer alianças adequadas é determinante para alcançar patamares de referência nacional e internacional.”</i></p> <p><i>“Constitui objetivo geral da Universidade a promover o crescimento do seu programa regular de cooperação internacional nos campos académico, científico e de interação com a comunidade envolvente que estimule a mobilidade de estudantes e docentes, o aparecimento de projetos de investigação em parceria e o desenvolvimento de outras iniciativas conjuntas associadas à missão da Universidade”.</i></p> <p><i>“Oferta de cursos no estrangeiro, com incidência ao nível do 2º ciclo; Mobilidade de estudantes, docentes e staff (mínimo de mobilidades por curso; Desenvolvimento das competências internacionais e multiculturais dos estudantes, docentes e restante staff; (...)”</i></p>
<p>Motivações de natureza Institucional</p> <p>Identificadas em 40 % das diretrizes apresentadas</p>	<p><i>“Esta política é estabelecida em função de: (...) 2) Missão e objetivos específicos da Instituição, bem como as suas características, designadamente a sua dimensão/estrutura, a formação/investigação, serviços disponíveis, e os seus recursos humanos e materiais. (...)”</i></p> <p><i>“Desenvolvimento institucional alicerçado em parcerias estratégicas de perfil internacional;”</i></p> <p><i>“Prospectivamente, para a β e face ao quadro das nossas competências próprias e as que decorrem da análise das fases e tendências de desenvolvimento da internacionalização, programas e mobilidade, a nível mundial, pretende-se organizar as estratégias de internacionalização em eixos prioritários e estratégicos: Portugal e as instituições transfronteiriças que nos confere excelência operacional e nichos de mercado; a Europa que nos confere visibilidade Internacional e financiamento regular; o Brasil (América Latina) e a África (PALOPS) que nos confere escala. Os mercados emergentes (China e Índia) que nos conferem oportunidades de crescimento!”</i></p>
<p>Motivações de natureza Política</p> <p>Identificadas em 20 % das diretrizes apresentadas</p>	<p><i>“Esta política é estabelecida em função de: 1) Variáveis contextuais de amplitude local, nacional e internacional, incluindo, entre outras: solicitações e oportunidades do meio envolvente; as orientações do Ministério de Tutela; objetivos estabelecidos pela União Europeia no domínio da internacionalização da educação (com destaque para os constantes da Estratégia de Lisboa); e os princípios do ‘Processo de Bolonha’ que assistem à construção do ‘Espaço Europeu de Ensino Superior’ e do ‘Espaço Europeu de Investigação (...)”</i></p>
<p>Motivações de natureza Económica</p> <p>Identificadas em 20% das diretrizes indicadas</p>	<p><i>“Reforço do número de participações em projetos europeus, quer em parcerias, quer coordenando projetos, por forma a dispor de instrumentos de financiamento que suportem esta estratégia”</i></p>

No que concerne aos continentes, subcontinentes ou países priorizados por esta política, destacam-se, o continente Europeu e os países da CPLP (Gráfico 5.1).



**Gráfico 5.1:** Continentes, subcontinentes ou países priorizados pela política de internacionalização das IES portuguesas

No que diz respeito à operacionalização da internacionalização, 78% das IES afirmaram ter um gabinete ou pessoa responsável exclusivamente pela execução e supervisão das ações referentes a estas atividades.

No que se refere à manutenção financeira das atividades relacionadas com a internacionalização (Tabela 5.4), destacam-se em primeiro lugar os recursos financeiros oriundos da União Europeia, e, em seguida, os subsídios do governo e das empresas.

**Tabela 5.4:** Importância das fontes de financiamento para a manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Portuguesas

Fontes de financiamento das atividades relacionadas com a internacionalização	M(DP)
Recursos financeiros oriundos da União Europeia	4.59 (.7)
Subsídios do Governo	2.64 (1.6)
Subsídio financeiro de Empresas	1.67 (1.6)

No que se refere aos elementos-chave do delineamento da internacionalização, (objetivo específico 1), a Tabela 5.5 apresenta os *rankings* de importância e influência dos *stakeholders*, das motivações, do desenvolvimento de estratégias de internacionalização, dos benefícios obtidos com a mesma, e dos obstáculos sentidos, desenvolvidos a partir das

respostas às questões 2.1, 2.3, 2.7, 2.9 e 2.14 (escalas de 1 a 5) do questionário português que se encontra no anexo B.1 deste trabalho.

**Tabela 5.5:** *Rankings* da importância e influenciados *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização das IES Portuguesas.

<i>Ranking</i>	Média (DP)	<i>Ranking</i>	Média (DP)
<b>Importância e influência dos Stakeholders</b>		<b>Benefícios obtidos</b>	
União Europeia	4.7(.4)	Formação global do aluno	4.3 (.8)
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na instituição	4.7 (.7)	Perfil e reputação internacional	3.9 (1.1)
Reitor	4.7 (.6)	Inovação do ensino e da investigação	3.9 (1.0)
Docentes	4.4 (.9)	Melhoria da qualidade académica	3.7 (.9)
Estudantes	4.3 (.7)	Diversificação dos programas educacionais	3.5 (1.0)
Outros membros dos órgãos do governo da universidade	4.3 (.9)	Inovação curricular/Internacionalização do currículo	3.5 (1.0)
Investigadores	4.2 (.8)	Maior capacidade de atrair alunos	3.5 (.8)
Governo	3.9 (.9)	Maior capacidade para atrair docentes	3.4 (.9)
Staff da administração	3.7 (.9)	Melhoria na gestão institucional	3.3 (1.2)
Empresas	3.4 (1.1)	Aumento de receitas	2.5 (1.3)
Associações Profissionais	2.9 (1.4)		
Comunidade local	2.9 (1.2)		
<b>Importância das Motivações</b>		<b>Obstáculos percebidos</b>	
Reputação e perfil internacional	4.7 (.6)	Insuficiência de recursos financeiros	4.3 (.8)
Formação global do aluno	4.6 (.6)	Burocracia	3.9 (.9)
Inovação do ensino e da investigação	4.5 (.8)	Insuficiência de auxílio financeiro do governo	3.7 (1.2)
Capacidade de atrair alunos	4.4 (.7)	Limitações da estrutura organizacional	3.7 (1.1)
Qualidade académica	4.4 (.7)	Limitações/falta de experiência do <i>staff</i> Administrativo	3.6 (1.1)
Entendimento cultural global	4.4 (.7)	Barreiras linguísticas	3.5 (1.1)
Inovação curricular/internacionalização do currículo	4.3 (.9)	Pouco interesse de alguns sectores da administração	3.5 (1.1)
Diversificação dos programas educacionais	4.2 (.8)	Limitações curriculares	3.0 (1.0)
Capacidade de atrair docentes	4.1 (.9)	Pouco interesse dos estudantes	2.9 (.9)
Melhoria da gestão institucional	3.8 (1.0)	Barreiras culturais	2.4 (1.1)
Resposta às políticas públicas	3.4 (1.1)	Pouco interesse do corpo docente	2.9 (1.3)
Aumento das receitas	3.1 (1.2)	Desmotivação e falta de interesse institucional	2.4 (.9)
<b>Estratégias desenvolvidas</b>			
Mobilidade estudantil	4.3 (.7)		
Acordos e redes internacionais	4.0 (.7)		
Mobilidade de professores	3.9 (1.1)		
Internacionalização da investigação	3.8 (1.0)		
Visitas de Académicos Internacionais	3.6 (1.0)		
Mobilidade de investigadores	3.5 (1.2)		
Cursos de língua estrangeira	3.4 (.8)		
Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	3.4 (1.4)		
Oferta de programas de duplo grau em parceria com Instituições estrangeiras	3.4 (1.3)		
Mobilidade de funcionários	3.3 (.9)		
Internacionalização do currículo	3.1 (1.3)		
Oferta de cursos (graduação e/ou pós-graduação) vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	3.1 (1.3)		
Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	3.0 (.9)		
Recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros	3.0 (1.2)		
Atividades extracurriculares	2.9 (1.1)		

Em seguida, foram feitos os testes de validade das variáveis do grupo “motivações” para a aplicação da análise fatorial no sentido de enquadrar o delineamento da internacionalização nos paradigmas de cooperação, competição ou ambos. Como pode ser observado na Tabela 5.6 o alfa de Cronbach e os índices KMO de medida de adequação da amostra e do teste Bartlett de Esfericidade demonstraram a consistência suficiente para esta

aplicação, considerando as referências sustentadas por Marcoco (2003) destacadas no Capítulo IV.

**Tabela 5.6:** Teste de validade para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Portuguesa

	Variáveis do grupo motivações
Alfa de Cronbach	.871
Índice KMO	.636
Bartlett de Esfericidade ao nível de significância	.000

A análise fatorial das motivações identificou duas componentes através da análise do *screeplot* que explicam 66.2% da variância total das motivações (Tabela 5.7). A componente enquadramento intencional de cooperação que explica 49.1% da variância e compreende 08 (oito) variáveis foi assim denominada tendo em conta a ocorrência da maioria de motivações de natureza académica e sócio-cultural. Por sua vez, a componente enquadramento intencional de competição é composta por duas variáveis que explicam 17,1% e foi assim denominada tendo em conta a ocorrência de uma motivação de natureza económica.

**Tabela 5.7:** Análise fatorial das variáveis do grupo motivações das IES Portuguesas

VARIÁVEIS	Fator 1 – enquadramento intencional de cooperação Variância explicada 49.1%	Fator 2 – enquadramento intencional de competição Variância explicada 17.1%
Perfil e reputação internacional	.725	.118
Internacionalização do currículo	.904	.035
Inovação do ensino e da investigação	.796	-.119
Diversificação programas educacionais	.837	.347
Qualidade académica	.810	.419
Entendimento cultural global	.781	-.249
Formação global dos alunos	.503	.361
Resposta às políticas públicas	.037	.870
Aumento das receitas	.034	.800
Capacidade atrair alunos	.684	.348

No sentido de determinar em que medida os benefícios obtidos com a internacionalização correspondem às expectativas destas instituições foram comparadas as médias gerais entre as variáveis análogas dos grupos motivações (questão 2.3) e benefícios (questão 2.9), e para confirmar a ocorrência de as diferenças significativas entre os grupos

nestes dois momentos foi utilizado o teste de *Wilcox*. Tendo em conta as diferenças significativas apontadas (destacadas em negrito), verifica-se que a maioria dos benefícios obtidos ainda não estão no mesmo nível pretendido, ou seja, o nível de obtenção dos benefícios ainda não corresponde às expectativas motivacionais destas IES.

**Tabela 5.8:** Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Portuguesas

Motivações/Benefícios	Motivações Media (DP)	Benefícios media (DP)	Wilcox Z
Formação global do aluno	4.6 (.6)	4.3 (.8)	-1.604, p= .109
Promoção do entendimento cultural global (staff/estudantes/corpo docente)	4.4(.7)	4.1 (.8)	-1.702, p= .284
Perfil e reputação internacional	<b>4.4(.6)</b>	<b>3.9 (1.1)</b>	<b>-2.691, p=.007</b>
Melhoria da qualidade académica	<b>4.4 (.7)</b>	<b>3.7 (.9)</b>	<b>-2.841, p= .005</b>
Inovação do ensino e da investigação	<b>4.4 (.8)</b>	<b>3.9 (1.0)</b>	<b>-2.195, p= .028</b>
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	4.3 (.9)	3.5 (1.0)	-2.798, p= .005
Diversificação dos programas educacionais	4.2 (.8)	3.5 (1.0)	-2.777, p= .005
Maior capacidade de atrair alunos	4.4 (.7)	3.5 (.8)	-3.624, p= .000
Maior capacidade para atrair docentes	4.1 (.9)	3.4(.9)	-3.217, p= .001
Melhoria na gestão Institucional	3.8 (1.0)	3.3 (1.2)	-2.546, p= .011
Aumento de receitas	3.1 (1.2)	2.6 (1.3)	-2.511, p= .012

No que se refere ao significado dos ganhos financeiros com a internacionalização (questão 2.10), cumpre destacar que a internacionalização vem proporcionando um aumento das receitas para estas IES, nomeadamente através do estabelecimento de acordos e redes internacionais bem como através do recrutamento de alunos, como demonstra a Tabela 5.9.

**Tabela 5.9:** Ganhos financeiros com a internacionalização – Portugal

Aumento de receitas	IES M(DP)
Acordos e redes internacionais	2.8 (1.5)
Recrutamento de estudantes estrangeiros	2.7 (1.4)

No que se refere ao desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista, a análise realizada durante a seleção da população-alvo permitiu identificar a internacionalização do currículo como a principal estratégia desse contexto, uma vez que a maioria das IES que ofereciam cursos de licenciatura/pós-graduação em contabilidade ou área afim selecionadas oferecia uma estrutura curricular voltada à uma formação internacional. Em segundo plano destacam-se a mobilidade estudantil, acordos e redes

internacionais, cursos de língua estrangeira e visita de académicos internacionais, como um discreto desenvolvimento.

### 5.3 Análise correlacional

A análise correlacional para a verificação das hipóteses de investigação compreende a análise correlacional das variáveis compósitas e análise correlacional inter-item, e envolveu todas as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos. As variáveis compósitas foram obtidas através do cálculo da média das médias de todas as variáveis pertencentes a estes grupos, tendo sido denominadas *stakeholders* portuguesas, motivações portuguesas, estratégias portuguesas, benefícios portugueses e obstáculos portugueses.

Inicialmente, foi calculado também o Alfa de Cronbach destas variáveis para a amostra de 22 casos. Como pode ser verificado na Tabela 5.10, com exceção das variáveis do grupo dos obstáculos, os demais grupos obtiveram um índice de fiabilidade de alfa de cronbach entre moderado e elevado.

**Tabela 5.10:** Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Portuguesa

Grupos de Variáveis	Alfa de Cronbach
<i>Stakeholders</i>	.867
Motivações	.871
Estratégias	.955
Benefícios	.950
Obstáculos	.624

Tendo em conta estes resultados, foram feitas as análises correlacionais compósitas e inter-item para a verificação das hipóteses de investigação H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>.

#### 5.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>1</sub>

H<sub>1</sub>: *Existem correlações positivas significativas entre a importância e influência dos stakeholders no processo de internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios do mesmo processo.*



As análises correlacionais entre a variável compósita *stakeholders* portuguesas e as variáveis compósitas motivações portuguesas, estratégias portuguesas e benefícios portugueses, resultaram em correlações positivas significativas moderadas e elevadas (Tabelas 5.11, 5.12 e 5.13).

**Tabela 5.11:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* portuguesas e motivações portuguesas para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> portugueses	Motivações portuguesas
<i>Stakeholders</i> portugueses	1.000	<b>.494*</b>
Motivações portuguesas		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 5.12:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* portuguesas e estratégias portuguesas para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> portugueses	Estratégias portuguesas
<i>Stakeholders</i> portugueses	1.000	<b>.505*</b>
Estratégias portuguesas		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 5.13:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* portuguesas e benefícios portugueses para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> portugueses	Benefícios portugueses
<i>Stakeholders</i> portugueses	1.000	<b>.532*</b>
Benefícios portugueses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 12 variáveis do grupo *stakeholders* e as 12 variáveis do grupo motivações, 15 variáveis do grupo estratégias e 11 variáveis do grupo benefícios resultaram em 83 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 456 possibilidades de correlações, ou seja, 18,2% das correlações possíveis. De referir que dos doze *stakeholders* analisados, três não obtiveram correlações: “União Europeia”, “Docentes” e “Gabinete de Relações Internacionais/Pessoa Responsável pela internacionalização”. Os resultados desta análise se

encontram apresentados na Tabela Anexo A.1 do Anexo A, e resumidos por *stakeholder* em ordem decrescente de correlações na Tabela 5.14.

**Tabela 5.14:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias e os benefícios da amostra portuguesa

<i>Stakeholders</i>	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Comunidade local	21	3	14	4
Estudantes	18	6	6	6
Associações profissionais	16	3	10	3
Companies	13	6	6	1
Staff da Administração da instituição	5	1	4	-
Governo	5	2	1	2
Outros membros dos órgãos do Governo	3	-	1	2
Reitor	1	-	-	1
Pesquisadores	1	1	-	-
<b>Total</b>	83 em 456 correlações possíveis	22 em 144 possíveis	42 em 180 possíveis	19 em 132 possíveis

Considerando os resultados destas análises correlacionais é possível associar o aumento da importância da maioria dos *stakeholders* ao aumento da importância de algumas das motivações, do desenvolvimento das estratégias e da obtenção de benefícios. Assim, sendo, aceita-se  $H_1$ .

### 5.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :

$H_2$ : Quanto maior é a importância/influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização, menores são os obstáculos.

A análise correlacional entre as variáveis compostas *stakeholders* portuguesas e obstáculos portugueses resultou numa correlação não significativa negativa (Tabela 5.15).

**Tabela 5.15:** Análise correlacional entre as variáveis compostas *stakeholders* portuguesas e obstáculos portugueses para verificação de  $H_2$

	<i>Stakeholders</i> portugueses	Obstáculos portugueses
<i>Stakeholders</i> portugueses	1.000	-.090
Obstáculos portugueses		1.000

Note: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

As análises inter-item realizadas entre as 12 variáveis do grupo *stakeholders* e as 12 variáveis do grupo obstáculos resultaram em 05 correlações (positivas e negativas) significativas moderadas, num universo de 144 possibilidades de correlações, ou seja, 3% das correlações possíveis (Tabela A.2 do Anexo A). Considerando estes resultados, não é possível sustentar a associação entre o aumento da importância dos *stakeholders* e uma diminuição dos obstáculos e, assim sendo, rejeita-se H<sub>2</sub>.

### 5.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>3</sub>:

H<sub>3</sub>: *Quanto maiores são os obstáculos à internacionalização, menos importantes são as motivações para a mesma, menos desenvolvidas são as estratégias relacionadas com a mesma e menos são os benefícios alcançados.*

As análises correlacionais entre a variável compósita obstáculos portugueses e as variáveis compósitas motivações portuguesas, estratégias portuguesas e benefícios portugueses resultaram em duas correlações negativas não significativas e uma correlação negativa significativa moderada (Tabelas 5.16, 5.17, 5.18).

**Tabela 5.16:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos portugueses e motivações portuguesas para verificação de H<sub>3</sub>

	Motivações portuguesas	Obstáculos portugueses
Motivações portuguesas	1.000	-.252
Obstáculos portugueses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 5.17:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos portugueses e estratégias portuguesas para verificação de H<sub>3</sub>

	Estratégias portuguesas	Obstáculos portugueses
Estratégias portuguesas	1.000	<b>-.464*</b>
Obstáculos portugueses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 5.18:** Análise correlacional das variáveis compósitas dos obstáculos portugueses e benefícios portugueses para verificação de H<sub>3</sub>

	Benefícios portugueses	Obstáculos portugueses
Benefícios portugueses	<b>1.000</b>	-.359
Obstáculos portugueses		<b>1.000</b>

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

Os resultados das análises correlacionais inter-item realizada entre as 12 variáveis do grupo obstáculos e as 12 variáveis do grupo motivações, 15 variáveis do grupo estratégias e 11 variáveis do grupo benefícios resultaram em 41 correlações negativas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 456 possibilidades de correlações, ou seja, 12% das correlações possíveis. Os resultados desta análise encontram-se apresentados na Tabela A.3 do anexo A e resumidos por obstáculo em ordem decrescente de correlações na Tabela 5.19.

**Tabela 5.19:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e os benefícios da amostra portuguesa

Obstáculos	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Pouco interesse do corpo docente	24	4	11	9
Desmotivação e falta de interesse institucional	5	5	-	-
Limitações/falta de experiência do <i>staff</i> administrativo	4	-	3	1
Limitações da estrutura organizacional	3	2	1	-
Pouco interesse de alguns setores da administração	3	-	2	1
Barreiras linguísticas	1	-	1	-
Barreiras culturais	1	1	-	-
<b>Total</b>	41 em 342 possíveis	12 em 144 possíveis	18 em 180 possíveis	11 em 132 possíveis

Tendo em conta os resultados da análise compósita é possível relacionar o aumento do nível dos obstáculos à diminuição do desenvolvimento das estratégias. De outro lado, considerando os resultados da análise inter-item, é possível relacionar o aumento do nível dos obstáculos à diminuição da importância das motivações, do desenvolvimento das estratégias e da obtenção dos benefícios. Assim, aceita-se parcialmente H<sub>3</sub>.

### 5.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>4</sub>

H<sub>4</sub>: *Quanto mais são importantes as motivações e quanto maior o nível de desenvolvimento das estratégias, maiores são os benefícios.*

As análises correlacionais entre a variável compósita benefícios portugueses e as variáveis compósitas motivações portuguesas e estratégias portuguesas resultaram em correlações significativas positivas moderadas e elevadas (Tabelas 5.20 e 5.21).

**Tabela 5.20:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações portuguesas e benefícios portugueses para verificação de H<sub>4</sub>

	Motivações portuguesas	Benefícios portugueses
Motivações portuguesas	1.000	<b>.629*</b>
Benefícios portugueses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 5.21:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas estratégias portuguesas e benefícios portugueses para verificação de H<sub>4</sub>

	Estratégias portuguesas	Benefícios portugueses
Estratégias portuguesas	1.000	<b>.874**</b>
Benefícios portugueses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 11 variáveis do grupo benefícios e as 12 variáveis do grupo motivações, e as 15 variáveis do grupo estratégias resultaram em 142 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas), num universo de 297 possíveis, ou seja, 48% das correlações possíveis. Os resultados desta análise se encontram apresentados na Tabela A.3 no anexo A, e resumidos por benefício em ordem decrescente de correlações na Tabela 5.22.

**Tabela 5.22:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios na amostra portuguesa

Benefícios	Total geral de correlações significativas	Número de correlações com as motivações	Número de correlações com as estratégias
Internacionalização do currículo	19	6	13
Inovação do ensino e da investigação	18	4	14
Diversificação dos programas	18	5	13
Melhoria da qualidade académica	15	4	11
Entendimento cultural global	15	2	13
Reputação internacional	14	1	13
Maior capacidade de atrair alunos	14	2	11
Aumento das receitas	14	3	11
Melhoria da gestão institucional	10	6	4
Formação global do aluno	5	-	5
<b>Total</b>	142 em 297 possíveis	33 em 132 possíveis	109 em 165 possíveis

Levando em consideração ambos os resultados (análise correlacional compósita e inter-tem) é possível relacionar o aumento da importância das motivações ao aumento do desenvolvimento das estratégias, e ao aumento da obtenção dos benefícios com a internacionalização. Deste modo, aceita-se H<sub>4</sub>.

#### **5.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista**

A análise holística e transversal dos resultados descritos no ponto 5.2, permitiu a constatação da importância de todas as motivações e estratégias incluídos no estudo, e consequentemente, a confirmação da importância do desenvolvimento da internacionalização nos níveis institucional e académico para estas IES, assim como a identificação das razões inerentes a esta importância e, logo, o estabelecimento do enquadramento deste desenvolvimento.

O destaque das motivações, estratégias e benefícios relacionados à melhoria da qualidade do ensino superior e a formação do estudante nas primeiras posições dos *rankings* apresentados na Tabela 5.5, assim como, a preponderância das motivações de natureza académica identificadas nas directrizes das políticas e nas justificativas para a priorização da internacionalização apresentadas pelas IES, fundamentam o enquadramento no paradigma de cooperação.

De outro lado, a relevância de motivações de natureza económica também identificada nos resultados analisados neste ponto, sustentam o enquadramento no paradigma de competição. Por exemplo, o desenvolvimento da internacionalização foi justificado como uma alternativa de fomento financeiro em 40% das justificativas para a priorização da internacionalização e em 20% das diretrizes das políticas de internacionalização apresentadas por estas IES. Com efeito, os recursos financeiros provenientes da União Europeia foram indicados como principal fonte de recursos para a manutenção da internacionalização. Do mesmo modo, a consecução da análise fatorial das motivações identificou a componente enquadramento intencional de competição, que explica 17,1% da variância destas motivações em apenas 02 variáveis, sendo que uma delas é notoriamente uma motivação económica. Da mesma forma, nota-se a perspectiva económica associada ao desenvolvimento das estratégias de internacionalização “acordos e redes internacionais” e “recrutamento de estudantes estrangeiros” considerando a relevância dos mesmos como fontes de recursos para o aumento das receitas destas IES (Tabela 5.9). Finalmente, verifica-se também a relevância da vertente económica nos resultados acerca dos benefícios, especificamente na posição da variável “maior capacidade de atrair alunos” no *ranking* dos benefícios obtidos e, na posição da variável “perfil e reputação internacional”, uma vez que este aspeto confere à IES maior projeção nacional e internacional e, por conseguinte, maior capacidade de atrair alunos. Tendo em conta esta conjuntura, é possível enquadrar o delineamento da internacionalização portuguesa no paradigma dual, cooperar para competir, como defendido por Frølich e Veiga (2005).

Outro importante aspeto para o entendimento do desenvolvimento da internacionalização portuguesa diz respeito à natureza e ao grau de impacte dos obstáculos. Os resultados acerca do nível de impacte percebido pelas IES apresentados no *ranking* da Tabela 5.5 destacaram, principalmente, os obstáculos de natureza económica e institucional. Por sua vez, os resultados da análise correlacional para verificação de H<sub>3</sub>, indicam a preponderância daqueles de natureza académica e institucional (nesta sequência) como os que mais influenciam negativamente este desenvolvimento. Cumpre destacar que esta é a primeira vez que os obstáculos de natureza institucional são destacados em uma investigação no âmbito português.

No que se refere à internacionalização da formação do contabilista, o nível do desenvolvimento neste contexto se revelou entre médio e alto, posto que a análise da seleção

da população-alvo permitiu constatar que a grande maioria dos cursos analisados oferecia uma estrutura curricular com componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional, assim como, um discreto desenvolvimento de outras estratégias que também contribuem potencialmente nesse sentido. Em seu turno, os resultados da análise correlacional para verificação de H<sub>4</sub> permitiram identificar o benefício “internacionalização do currículo” como o mais positivamente influenciável por 06 das 12 motivações, e por 13 das 15 estratégias incluídas análise. Ou seja, quanto maior a importância atribuída às motivações e o desenvolvimento das estratégias correlacionadas, maior será o alcance deste benefício. Importa referir que, como pode ser observado na Tabela A.4 no Anexo A, dentre as estratégias correlacionadas destacam-se a mobilidade estudantil, os acordos e redes internacionais e visitas de académicos internacionais, que também se destacaram na análise a seleção da população-alvo. Estes resultados indicam que quanto maior o desenvolvimento destas e das outras estratégias correlacionadas maior será o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.

## 5.5 Considerações acerca da importância e influência dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização

Os resultados da análise quantitativa (cálculo da média geral da importância de cada *stakeholder*) e da análise correlacional inter-iten para verificação de H<sub>1</sub> permitiram o desenvolvimento de dois diferentes *rankings* dos *stakeholders* relativamente à internacionalização do ensino superior português (Tabela 5.23).

**Tabela 5.23:** *Rankings* dos *stakeholders* da internacionalização portuguesa

<i>Ranking</i> de importância e influência atribuída (Com base nas médias verificadas)	<i>Ranking</i> de influência (Com base nos resultados da análise correlacional)
União Europeia Reitor/Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição Docentes Estudantes Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade Investigadores Governo <i>Staff</i> da Administração Empresas Associações profissionais Comunidade local	Comunidade local Estudantes Associações Profissionais Empresas <i>Staff</i> da Administração da Instituição Governo Outros membros dos Órgãos do Governo Reitor Investigadores



Inicialmente, cumpre sublinhar que todos os *stakeholders* que participaram desta investigação foram considerados importantes e influentes à internacionalização portuguesa, destacando-se principalmente os *stakeholders* internos e a União Europeia. A respeito da importância da EU cumpre referir que, embora a sua participação não seja instituída pela legislação portuguesa, a sua relevância é decorrente de motivações económicas e políticas, uma vez que foi indicada como:

- ✓ Principal fonte de recursos financeiros para a manutenção das atividades de internacionalização,
- ✓ Uma das principais referências nas diretrizes das políticas de internacionalização;
- ✓ Continente priorizado por estas políticas;
- ✓ Referência nas justificativas para a visão da internacionalização como uma prioridade.

No segundo lugar de importância encontram-se empatados no resultado geral o Reitor e o gabinete de relações internacionais ou responsável pela internacionalização. Cumpre ressaltar que os resultados da investigação de Catroga (2010) também destacaram o gabinete de relações internacionais como o principal *stakeholder* interno envolvido com as atividades de internacionalização dos institutos politécnicos. Em seguida, destacam-se as posições dos docentes, estudantes, investigadores e outros membros dos órgãos do governo das IES que refletem as motivações académicas da internacionalização destas IES.

Por fim, com uma importância atribuída entre o nível médio e baixo, encontram-se o *staff* da administração e os *stakeholders* externos. Embora a importância atribuída ao governo seja elevada, constata-se que, para estas IES, o governo tem um papel menos importante para a internacionalização do que a União Europeia. De outro lado, no que diz respeito ao *staff* da administração, verifica-se que, mesmo obtendo uma importância atribuída média, a sua colocação no *ranking* demonstra que nestas IES a internacionalização é vista a nível institucional como uma atividade marginal que envolve principalmente a alta administração e o gabinete de relações internacionais ou responsável pela internacionalização. No que se refere aos *stakeholders* externos, cumpre destacar que, embora ocupando as últimas posições do *ranking*, os mesmos foram cotados como *stakeholders* de médio nível de importância para a internacionalização.

De outro lado, no que diz respeito à influência, os resultados da análise correlacional inter-item destacaram principalmente os *stakeholders* externos e os estudantes, seguidos pelo *staff* da administração, governo, outros membros dos órgãos do governo, Reitor e investigadores.

Estes resultados sugerem que um aumento da importância e participação destes *stakeholders* significa um aumento da importância das motivações e de benefícios obtidos e, principalmente, um maior nível de desenvolvimento das estratégias de internacionalização, sendo possível inferir que, neste contexto, os *stakeholders* influenciam diretamente o delineamento da internacionalização. Para além da influência direta dos *stakeholders*, cumpre referir que esta análise também identificou influência indireta nos benefícios e nas estratégias através das motivações, uma vez que a análise minuciosa dos resultados da análise correlacional inter-item permitiu identificar um número considerável de variáveis do grupo benefícios que possuem correlações com variáveis do grupo motivações, que por sua vez são correlacionados com variáveis do grupo *stakeholders*.

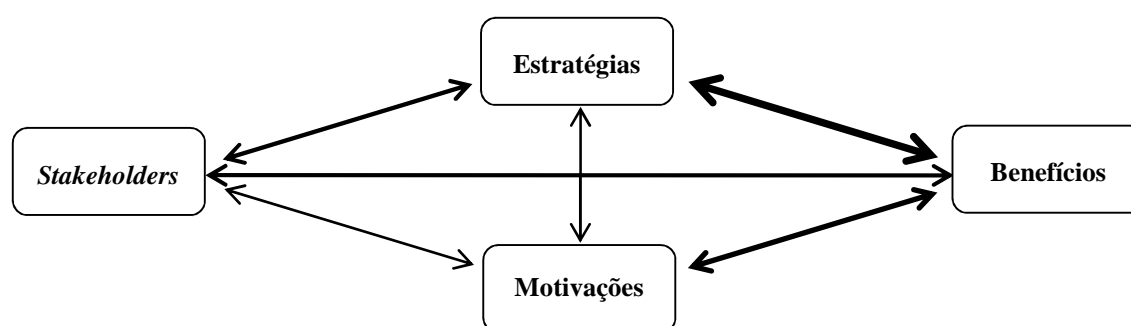
Cumpre destacar ainda que os *stakeholders* identificados como mais influentes, nomeadamente, “comunidade local”, “estudantes”, “associações profissionais” influenciam diretamente a obtenção do benefício “internacionalização do currículo” (Tabela A.1 do Anexo A), destacado pela literatura especializada, na análise das IES da população-alvo deste contexto e na análise correlacional inter-item de verificação de H<sub>4</sub>, como o principal pressuposto para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista. Assim, é possível inferir sobre a relevância destes *stakeholders* para o desenvolvimento da formação do contabilista neste contexto.

De outro lado, não é possível inferir a existência de relações de influência entre os *stakeholders* e os obstáculos de internacionalização, uma vez que a análise correlacional compósita não indicou uma correlação significativa e os resultados da análise correlacional inter-item indicaram poucas correlações negativas significativas e não suficientes para suportar esta inferência.

A partir destes resultados, é possível concluir que os *stakeholders* têm desempenhado um importante papel dentro das IES portuguesas relativamente à sua internacionalização, e que quanto mais relevante este papel se torna, mais as motivações, estratégias e benefícios da internacionalização tendem a se desenvolver. Estes resultados vão ao encontro do

estabelecido pela literatura especializada (Knight, 1999, de Wit, 2002) em internacionalização e, do mesmo modo, confirmam a previsão de Amaral e Magalhães (2002) acerca do envolvimento mais evidente dos *stakeholders externos* nas IES portuguesas.

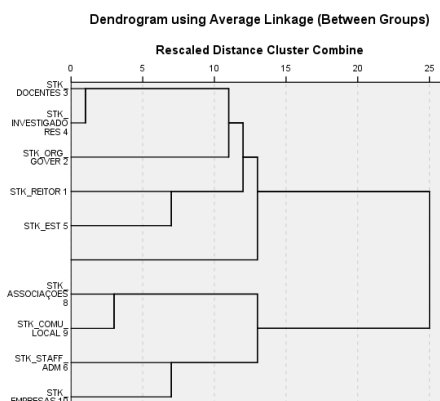
No sentido de ilustrar estas relações sugeridas pelos resultados das análises correlacionais, foi desenvolvido o esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios no contexto português (Figura 5.1), no qual as correlações são demonstradas através de flechas, onde a espessura indica a força da relação.



**Figura 5.1:** Esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios da internacionalização portuguesa

Tendo em conta estes resultados, buscou-se o desenvolvimento da tipologia de classificação e do modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização portuguesa, recorrendo à adaptação da tipologia e do modelo de relações de influência entre a Universidade e seus *stakeholders* de Mainardes (2010). Para o agrupamento dos *stakeholders* com características homogêneas foi feita a análise de *clusters* com 10 variáveis, nomeadamente, “Reitor/diretor”, “outros membros dos órgãos do governo”, “docentes”, “investigadores”, “estudantes”, “*staff* da administração”, “gabinete relações internacionais”, “associações profissionais”, “comunidade local” e “empresas”, uma vez que, os *stakeholders* “governo” e “União Europeia” foram classificados como *stakeholder* regulador, considerando o perfil e a importância política e reguladora dos mesmos para o desenvolvimento da internacionalização portuguesa, como constatado em

alguns aspetos das análises de dados. Os resultados da análise de *clusters* podem ser observados na Figura 5.2 e na Tabela 5.24.



**Figura 5.2:** Dendrograma da análise de clusters dos *stakeholders* das IES Portuguesas

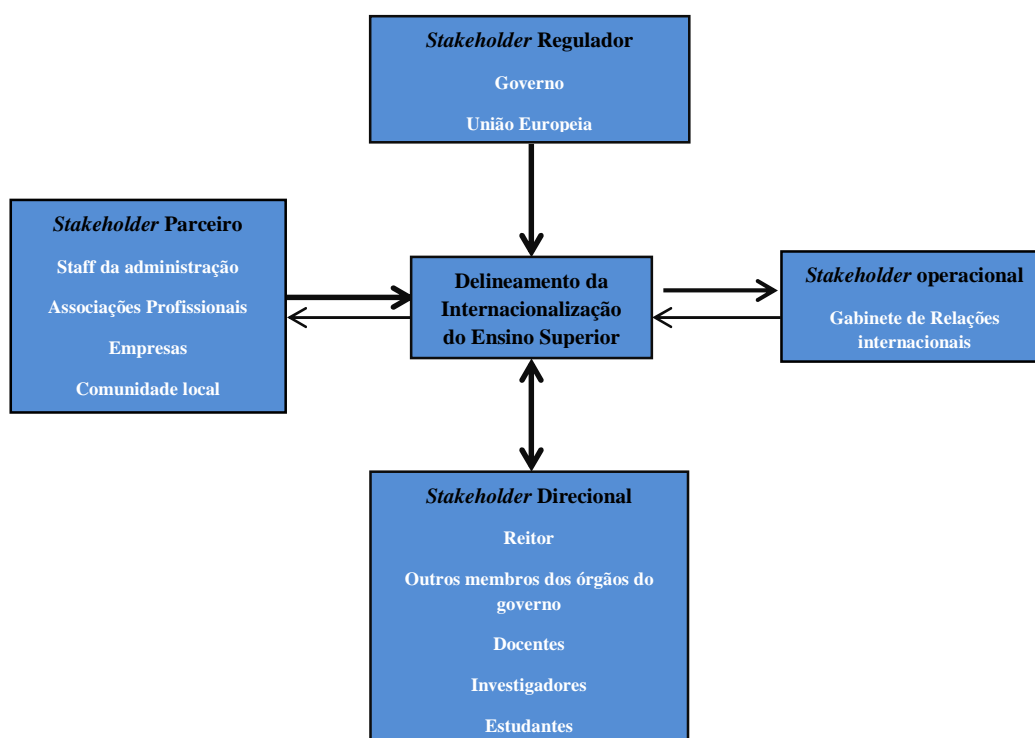
**Tabela 5.24:** Cluster Membership da amostra portuguesa

Case	3 Clusters
Reitor/diretor	1
Outros membros dos Órgãos do governo	1
Docentes	1
Investigadores	1
Estudantes	1
Staff da Administração	2
Gabinete relações internacionais	3
Associações Profissionais	2
Comunidade local	2
Empresas	2

Desse modo, a tipologia de classificação e o modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização portuguesa (Tabela 5.25 e Figura 5.3) foram desenvolvidos com quatro categorias de *stakeholders*, três categorias indicadas nos resultados da análise de *clusters* mais a categoria *stakeholder* regulador. A escolha dos nomes destas categorias considerou o perfil de cada tipo de *stakeholder* no contexto português, os resultados das análises das médias de importância atribuída e da análise correlacional inter-item. Importa referir que as categorias “não *stakeholder*” e “*stakeholder* dependente”, constantes no modelo original de Mainardes (2010), não participaram desta tipologia, visto que os resultados da análise de dados não demonstraram a existência de *stakeholders* com estes perfis.

**Tabela 5.25:** Tipologia de classificação baseada na importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização portuguesa

Tipo de Stakeholder	Grau de Importância para a internacionalização	Natureza da importância	Relação com a internacionalização	Stakeholders que participam da categoria
<b>Regulador</b>	Média/Elevada	Económica/política	Influencia, mas não é influenciado	Governo União Europeia
<b>Parceiro</b>	Média/Baixa	Social	Influência mutua, porém mais influencia do que é influenciado	Staff da administração Associações Profissionais Empresas Comunidade local
<b>Direcional</b>	Média/elevada	Académica ou institucional	Influencia e é influenciado de modo igual	Reitor Outros membros dos órgãos do governo Docentes Investigadores Estudantes
<b>Operacional</b>	Média/elevada	Institucional	É influenciado e não influencia	Gabinete de Relações internacionais/Responsável pela internacionalização



**Figura 5.3:** Modelo de relações de importância e influência entre os *stakeholders* e a internacionalização Portuguesa



## Capítulo VI - Análise e discussão dos resultados da Holanda

### 6.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições

Conforme referido no capítulo II, o sistema de ensino superior Holandês compreende o ensino universitário de investigação e o ensino universitário profissional, ou seja, compreende respetivamente as universidades de investigação e as universidades de ciências aplicadas que podem ser IES públicas ou privadas.

A população-alvo é composta por 14 universidades de investigação e 41 universidades de ciências aplicadas, entre IES públicas e privadas. Foram completamente respondidos e submetidos 23 (vinte e três) questionários, perfazendo um percentual de respondentes de 42%. Importa referir que os questionários incompletos não foram utilizados porque não continham respostas suficientes que atendessem aos objetivos estabelecidos. O detalhamento desta amostra pode ser visto na Tabela 6.1.

**Tabela 6.1:** Detalhamento da amostra holandesa

Tipo de Instituição	População-alvo	Amostra	Percentual
Universidades de Investigação Públicas	14	07	50%
Universidades de Ciências Aplicadas (Públicas, Privadas e Outras)	41	16	39%
<b>TOTAL</b>	55	23	41%

Desse modo, esta amostra revela-se representativa, não somente porque abrange mais de 40% do Universo, mas também porque é composta por instituições de todos os estratos da população holandesa.

### 6.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização Holandesa

A internacionalização é uma prioridade para 87% destas IES. As justificativas para esta consideração têm inerentes, principalmente, motivações de natureza institucional e, em segundo plano, motivações de natureza académica e sociocultural. A Tabela 6.2 relaciona alguns fragmentos destas justificativas associadas às respetivas motivações.

**Tabela 6.2:** Justificativas e motivações das IES holandesas para consideração da internacionalização como uma prioridade.

Motivações inerentes à justificativa para priorização da internacionalização	Trechos das justificativas para priorização
<p><b>Motivações de natureza Institucional</b></p> <p>Identificadas 70% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>É um dos pilares fundamentais em nosso Plano Estratégico</i></p> <p><i>“É um dos cinco pontos principais da nossa política estratégica”</i></p> <p><i>“É um dos três pilares básicos da estratégia da instituição”</i></p> <p><i>“A Universidade a pretende até 2025 caracterizar-se como uma universidade de investigação forte internacionalmente (...). A internacionalização é uma ferramenta para alcançar este objetivo”.</i></p> <p><i>“Internacionalização é constantemente representada na estratégia da universidade, e muitos recursos humanos e financeiros são suficientemente alocados de forma a desenvolver continuamente novas iniciativas”.</i></p>
<p><b>Motivações de natureza Académica</b></p> <p>Identificadas em 40% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“A fim de preparar os alunos para um ambiente de trabalho internacional, uma orientação internacional é importante. A internacionalização contribui para a qualidade da educação,”</i></p>
<p><b>Motivações de natureza Sociocultural</b></p> <p>Identificada em 20% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“Devido à localização geográfica da nossa instituição e por causa do mundo globalizado, temos que preparar nossos alunos e funcionários para um cenário internacional e intercultural (...)”</i></p>

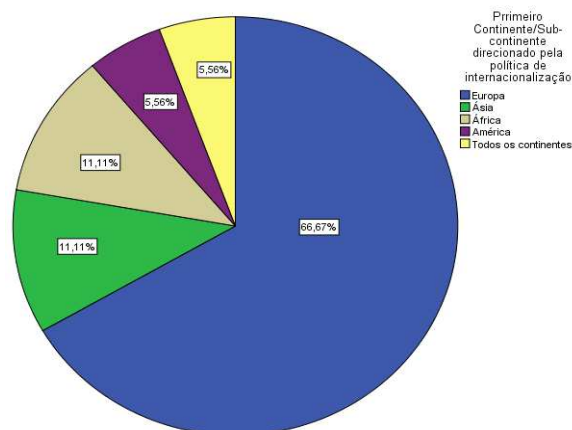
No que se refere à formalização de um compromisso com a internacionalização, 74% das IES respondentes afirmaram ter uma política ou plano estratégico guião da internacionalização. As diretrizes que norteiam estes aspetos têm inerentes, principalmente, motivações académicas e, em segundo plano, motivações de natureza institucional, política, sociocultural e económica. A Tabela 6.3 relaciona alguns fragmentos destas diretrizes associados às respetivas motivações.



**Tabela 6.3:** Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Holandesas

<b>Motivações inerentes às diretrizes das políticas de internacionalização</b>	<b>Trechos das diretrizes da política ou plano estratégico guião da internacionalização</b>
<b>Motivações de natureza Académica</b>  <b>Identificadas em 70% das diretrizes apresentadas</b>	“Preparar a comunidade e o campus para uma comunidade académica internacional.” “Internacionalizar a experiência de aprendizagem.” “Concentração e valorização de colaborações internacionais em pesquisa e educação” “Melhoria da qualidade de ensino e pesquisa” “Melhora do perfil internacional” “Internacionalização como uma ferramenta para aumentar a qualidade do ensino e da pesquisa e do desenvolvimento de competências internacionais de estudantes e do <i>staff</i> ” “Preparar os alunos para a carreira num mundo globalizado”
<b>Motivações de natureza Institucional</b>  <b>Identificadas em 40 % das diretrizes apresentadas</b>	“Internacionalizar a organização” “Construir parcerias estratégicas internacionais.”
<b>Motivações de natureza Sociocultural</b>  <b>Identificada em 30 % das diretrizes apresentadas</b>	“Reforço das competências interculturais dos estudantes” “Preparação de alunos e funcionários para carreiras e relações de trabalho em um cenário internacional e intercultural” “Aumentar as competências interculturais”
<b>Motivação de natureza Económica</b>  <b>Identificada em 1 (uma) das diretrizes apresentadas</b>	“Aumento o número de estudantes internacionais”
<b>Motivação de natureza Política</b>  <b>Identificada em 1 (uma) das diretrizes apresentadas</b>	“Contribuição para agendas estratégicas nacionais, regionais e europeias.”

No que concerne aos continentes e subcontinentes priorizados pela política ou plano estratégico de internacionalização, a maioria das IES afirmou ser prioritariamente o continente Europeu, como pode ser observado no gráfico 6.1.



**Gráfico 6.1:** Continentes, Subcontinentes priorizados pela política ou plano estratégico de internacionalização das IES holandesas

No que diz respeito à operacionalização das atividades, 100% das IES possui um gabinete responsável exclusivamente pela execução e supervisão das atividades relacionadas à internacionalização, seja a nível central, seja a nível descentralizado nas diversas faculdades.

Acerca da manutenção financeira das atividades relacionadas com a internacionalização, destacam-se em primeiro lugar, os recursos próprios, e, em seguida, os subsídios do governo e da União Europeia, as propinas dos estudantes internacionais e os subsídios de organizações internacionais (Tabela 6.4).

**Tabela 6.4:** Importância das fontes de financiamento para a manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Holandesas

Fontes de financiamento das atividades relacionadas com a internacionalização.	M (DP)
Recursos próprios	3.6 (1.4)
Subsídios do Governo	3.5 (1.6)
Subsídios da União Europeia	3.0 (1.7)
Propinas dos estudantes internacionais	3.0 (1.5)
Subsídios de organizações internacionais	2.3 (1.6)

No que se refere aos elementos-chaves do delineamento da internacionalização, (objetivo específico 1), a Tabela 6.5 apresenta os *rankings* de importância e influência dos *stakeholders*, das motivações, do desenvolvimento de estratégias de internacionalização, dos benefícios obtidos com a mesma, bem como dos obstáculos sentidos, desenvolvidos a partir

das respostas às questões 2.1, 2.3, 2.7, 2.9 e 2.14 (escalas de 1 a 5) do questionário holandês que se encontra no anexo B.2 deste trabalho.

**Tabela 6.5:** *Rankings* da importância e influência dos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização das IES Holandesas

<i>Ranking</i>	Média (DP)	<i>Ranking</i>	Média (DP)
<b>Importância e influência dos Stakeholders</b>		<b>Benefícios obtidos</b>	
Reitor	4.3 (.9)	Formação global do aluno	3.9 (.9)
Staff da Administração	4.2 (.8)	Promoção do entendimento cultural global (staff/estudantes/corpo docente)	3.9 (1.0)
Outros membros dos órgãos do governo da instituição	4.1 (.9)	Perfil e reputação internacional	3.8 (1.0)
Estudantes	3.7 (.8)	Melhoria da qualidade académica	3.6 (.9)
Docentes	3.6 (1.1)	Inovação curricular/Internacionalização do currículo	3.5 (1.1)
Investigadores	3.3 (1.1)	Maior capacidade de atrair alunos	3.3 (3.3)
Governo	3.3 (1.2)	Inovação do ensino e da investigação	3.3 (1.0)
União Europeia	3.2 (1.1)	Diversificação dos programas educacionais	3.2 (1.1)
Empresas	2.7 (1.2)	Melhoria na gestão Institucional	2.6 (1.0)
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na instituição	2.5 (1.0)	Aumento de receitas	2.6 (1.2)
Associações Profissionais	2.3 (1.0)		
Comunidade local	2.1 (.8)		
<b>Importância das Motivações</b>		<b>Obstáculos sentidos</b>	
Qualidade académica	4.3 (.9)	Insuficiência de auxílio financeiro do governo	3.3 (1.2)
Resposta às políticas públicas	4.2 (.9)	Limitações da estrutura organizacional	3.2 (1.2)
Reputação e perfil internacional	4.0 (1.0)	Insuficiência de recursos financeiros	3.1 (1.0)
Diversificação dos programas educacionais	3.9 (1.0)	Burocracia	3.0 (1.3)
Melhoria da gestão institucional	3.8 (.9)	Limitações/falta de experiência do <i>staff</i> Administrativo	2.9 (1.2)
Inovação curricular/internacionalização do currículo	3.8 (.9)	Limitações curriculares	2.6 (1.1)
Inovação do ensino e da investigação	3.8 (.9)	Pouco interesse de alguns sectores da Administração	2.4 (.7)
Formação global do aluno	3.6 (1.0)	Pouco interesse do corpo docente	2.4 (.7)
Capacidade de atrair alunos	3.2 (.9)	Desmotivação e falta de interesse Institucional	2.4 (.9)
Aumento das receitas	3.0 (1.0)	Pouco interesse dos estudantes	2.3 (.9)
Entendimento cultural global	2.5 (1.1)	Barreiras culturais	2.0 (.8)
		Barreiras linguísticas	1.9 (.7)
<b>Estratégias desenvolvidas</b>			
Mobilidade estudantil	4.0 (.7)		
Acordos e redes internacionais	3.9 (.7)		
Internacionalização do currículo	3.4 (1.0)		
Internacionalização da investigação	3.3 (1.1)		
Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	3.3 (1.0)		
Oferta de cursos (graduação e/ou pós-graduação) vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	3.2 (1.1)		
Mobilidade de professores	3.2 (1.0)		
Disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	3.1 (1.0)		
Mobilidade de investigadores	3.0 (1.1)		
Visitas de académicos internacionais	3.0 (1.1)		
Atividades extracurriculares	2.9 (.9)		
Recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros	2.9 (1.1)		
Oferta de programas de duplo grau em parceria com Instituições estrangeiras	2.8 (1.0)		
Mobilidade de funcionários	2.8 (.9)		
Cursos de Língua estrangeira	2.5 (1.0)		

Seguidamente, foram feitos os testes de validade das variáveis do grupo “motivações” para a aplicação da análise fatorial no sentido de enquadrar o delineamento da internacionalização nos paradigmas de cooperação, competição ou ambos. Como pode ser observado na Tabela 6.6 o alfa de Cronbach e os índices KMO de medida de adequação da amostra e do teste Bartlett de Esfericidade demonstraram a consistência suficiente para esta

aplicação, considerando as referências sustentadas por Marcoco (2003) destacadas no Capítulo IV.

**Tabela 6.6:** Teste de validade para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Holandesa

	Análise fatorial das variáveis do grupo motivações
Alfa de cronbach	.883
Índice KMO	.711
Bartlett de Esfericidade ao nível de significância.	.000

A análise fatorial das motivações identificou duas componentes através da análise do *screeplot* que explicam 66.8% da variância total das motivações (Tabela 6.7). A componente enquadramento intencional de cooperação que explica 48.6% da variância e compreende 06 (seis) variáveis foi assim denominada tendo em conta a ocorrência da maioria de motivações de natureza académica e uma política. Por sua vez, a componente enquadramento intencional de competição é composta por quatro variáveis que explicam 18.2% da variância e foi assim denominada tendo em conta a ocorrência de duas motivações de natureza económica.

**Tabela 6.7:** Análise fatorial das variáveis do grupo motivações da amostra Holandesa

VARIÁVEIS	Fator 1 – Enquadramento intencional de cooperação Variância explicada 48.6%	Fator 2 – Enquadramento intencional de competição Variância explicada 18.2%
Perfil e reputação internacional	.045	.793
Internacionalização do currículo	.861	-.104
Inovação do ensino e da investigação	.775	.047
Diversificação programas educacionais	.818	.179
Qualidade académica	.878	.215
Entendimento cultural global	.095	.763
Formação global dos alunos	.720	.261
Aumento das receitas	.377	.565
Resposta às políticas públicas	.655	.509
Capacidade atrair alunos	.048	.861

No sentido de determinar em que medida os benefícios obtidos com a internacionalização correspondem às expectativas destas instituições, foram comparadas as médias das variáveis análogas dos grupos motivações (questão 2.3) e benefícios (questão 2.9), e no sentido de confirmar a ocorrência de diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis foi realizado o teste de *Wilcox*. Analisando a Tabela 6.8 é possível

constatar que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas para 5 das 9 variáveis em análise.

**Tabela 6.8:** Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Holandesas

Motivações/Benefícios	Motivações média (dp)	Benefícios média (dp)	Wilcox Z
Qualidade académica	4.3 (.9)	3.6 (.9)	-2.450 p= .014
Reputação e perfil internacional	4.0 (1.0)	3.8 (1.0)	-.962, p= .336
Melhoria da gestão institucional	3.8 (.9)	2.6 (.9)	-2.691, p=.007
Inovação curricular/internacionalização do currículo	3.8 (.9)	3.5 (1.1)	-1.524, p= .128
Inovação do ensino e da investigação	3.8 (1.0)	3.3 (1.0)	-2.057, p= .040
Formação global do aluno	3.6 (1.0)	3.9 (.9)	-1.485, p= .138
Capacidade de atrair alunos	3.2 (.9)	3.3 (1.1)	-.504, p= .614
Aumento das receitas	3.0 (1.0)	2.6 (1.2)	-1.437, p= .151
Entendimento cultural global	2.5 (1.1)	3.9 (1.0)	-3.376, p= .001

No que se refere ao significado dos ganhos financeiros com a internacionalização, (questão 2.10), cumpre destacar que a internacionalização vem proporcionando um aumento das receitas para estas IES, principalmente através dos fundos europeus para estudantes e do recrutamento de estudantes estrangeiros, como demonstra a Tabela 6.9.

**Tabela 6.9:** Ganhos financeiros com a internacionalização – Holanda

Aumento de receitas	Para todas as IES M(DP)
Fundos Europeus para estudantes	2.8 (1.3)
Recrutamento de estudantes estrangeiros	2.7 (1.2)
Contratos de investigação	2.0 (1.4)
Fundos Europeus para pesquisa	1.9 (1.5)

No que se refere ao desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista, a análise realizada durante a seleção da população-alvo permitiu identificar a internacionalização do currículo como a principal estratégia desse contexto, uma vez que a maioria das IES que ofereciam cursos de licenciatura/pós-graduação em contabilidade ou área afim selecionadas oferecia uma estrutura curricular voltada à uma formação internacional. Em segundo plano destacam-se a mobilidade estudantil, oferta de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional, oferta de programas de duplo grau em parceria com instituições estrangeiras, acordos e redes internacionais,

internacionalização da investigação, visita de académicos internacionais e mobilidade de professores com consideráveis níveis de desenvolvimento.

### 6.3 Análise correlacional

A análise correlacional para a verificação das hipóteses de investigação compreende a análise correlacional das variáveis compósitas e a análise correlacional inter-item e envolveu todas as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos. As variáveis compósitas foram obtidas através do cálculo da média das médias de todas as variáveis pertencentes a estes grupos, tendo sido denominadas *stakeholders* holandeses, motivações holandesas, estratégias holandesas, benefícios holandeses e obstáculos holandeses.

Antes de proceder às análises correlacionais, foi calculado o Alfa de Cronbach das variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos, para a amostra de 23 casos. Como pode ser visto na Tabela 6.10, que reporta estes índices para estes 5 grupos, com exceção do grupo dos obstáculos, este índice varia entre moderado e elevado.

**Tabela 6.10:** Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Holandesa

Grupos de Variáveis	Alfa de Cronbach
Stakeholders	.832
Motivações	.883
Estratégias	.817
Benefícios	.922
Obstáculos	.745

Tendo em conta estes resultados, foram feitas as análises correlacionais compósitas e inter-item para a verificação das hipóteses de investigação  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_4$ .

### 6.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>1</sub>

H<sub>1</sub>: *Existem correlações positivas significativas entre a importância/influência dos stakeholders no processo de internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios do mesmo processo.*

As análises correlacionais entre a variável compósita *stakeholders* holandeses, e as variáveis compósitas motivações holandesas, estratégias holandesas e benefícios holandeses resultaram em correlações positivas significativas e não significativas (Tabelas 6.11, 6.12 e 6.13)

**Tabela 6.11:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* holandeses e motivações holandesas para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders holandeses</i>	Motivações holandesas
<i>Stakeholders holandeses</i>	1.000	<b>.632**</b>
Motivações holandesas		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 6.12:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas dos *stakeholders* holandeses e estratégias holandesas para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders holandeses</i>	Estratégias holandesas
<i>Stakeholders holandeses</i>	1.000	.052
Estratégias holandesas		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 6.13:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* holandeses e benefícios holandeses para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders holandeses</i>	Benefícios holandeses
<i>Stakeholders holandeses</i>	1.000	.196
Benefícios holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 12 variáveis do grupo *stakeholders* e as 12 variáveis do grupo motivações, 15 variáveis do grupo estratégias e 11 variáveis do grupo benefícios, resultaram em 39 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 456 possibilidades de correlações, ou seja, 8,6% das correlações possíveis. De referir que dos doze *stakeholders* analisados, três não obtiveram correlações: “União Europeia”, “Governo” e “Gabinete de Relações Internacionais/Pessoa Responsável pela internacionalização”. Os resultados desta análise se encontram apresentados na Tabela A.5 no anexo A, e são resumidos por *stakeholder* em ordem decrescente de correlações na Tabela 6.14.

**Tabela 6.14:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias e os benefícios da amostra holandesa

<i>Stakeholders</i>	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Reitor	9	6	1	2
Investigadores	8	6	2	-
Outros membros do Governo das IES	7	4	2	1
Estudantes	6	3	-	3
Professores	3	1	-	2
Staff da Administração	2	1	-	1
Comunidade local	2	2	-	-
Associações profissionais	1	1	-	-
Empresas	1	1	-	-
<b>Total</b>	39 em 456 possíveis	25 em 144 possíveis	5 em 180 possíveis	9 em 132 possíveis

Considerando os resultados de ambas as análises (compósita e inter-item) é possível associar o aumento da importância dos *stakeholders* estritamente ao aumento da importância das motivações. Assim sendo, aceita-se parcialmente  $H_1$ .

### 6.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :

$H_2$ : *Quanto maior é a importância/influência dos stakeholders no processo de internacionalização, menores são os obstáculos.*

A análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* holandeses e obstáculos holandeses resultou numa correlação não significativa positiva (Tabela 6.15).



**Tabela 6.15:** Análise correlacional das variáveis compósitas dos *stakeholders* holandeses e dos obstáculos holandeses para verificação de H<sub>2</sub>

	<i>Stakeholders</i> holandeses	Obstáculos holandeses
<i>Stakeholders</i> holandeses	1.000	.005
Obstáculos holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises inter-item realizadas entre as 12 variáveis do grupo *stakeholders* e as 12 variáveis do grupo obstáculos resultaram em 12 correlações (positivas e negativas) significativas moderadas, num universo de 144 possibilidades de correlações, ou seja, 8,3% das correlações possíveis (Tabela A.6 do Anexo A). Assim sendo, uma vez que ambos os resultados (análise compósita e análise inter-item) não apresentaram correlações significativas suficientes capazes de sustentar a associação entre o aumento da importância dos *stakeholders* a uma diminuição dos obstáculos, rejeita-se H<sub>2</sub>.

### 6.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>3</sub>:

H<sub>3</sub>: *Quanto maiores são os obstáculos à internacionalização, menos importantes são as motivações para a mesma, menos desenvolvidas são as estratégias relacionadas com a mesma e menos são os benefícios alcançados.*

As análises correlacionais entre a variável compósita obstáculos holandeses e as variáveis compósitas motivações holandesas, estratégias holandesas e benefícios holandeses resultaram em correlações não significativas negativas e positivas (Tabelas 6.16, 6.17 e 6.18).

**Tabela 6.16:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos holandeses e motivações holandesas para verificação de H<sub>3</sub>

	Motivações holandesas	Obstáculos holandeses
Motivações holandesas	1.000	.007
Obstáculos holandesas		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 6.17:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos holandeses e estratégias holandesas para verificação de H<sub>3</sub>

	Estratégias holandesas	Obstáculos holandeses
Estratégias holandesas	1.000	-.345
Obstáculos holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 6.18:** Análise correlacional das variáveis compósitas dos obstáculos holandeses e benefícios holandeses para verificação de H<sub>3</sub>

	Benefícios holandeses	Obstáculos holandeses
Estratégias holandesas	1.000	-.164
Benefícios holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

Os resultados das análises correlacionais inter-item realizadas entre as 12 variáveis do grupo obstáculos e as 12 variáveis do grupo motivações, 15 variáveis do grupo estratégias e 11 variáveis do grupo benefícios resultaram em 37 correlações negativas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 456 possibilidades de correlações, ou seja, 8% das correlações possíveis. Os resultados desta análise encontram-se na Tabela A.7 no anexo A deste trabalho e resumidos por obstáculo em ordem decrescente de correlações na Tabela 6.19.

**Tabela 6.19:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e os benefícios da amostra holandesa.

<i>Ranking</i> dos obstáculos	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Pouco interesse de alguns sectores da Administração	7	2	1	4
Desmotivação e falta de interesse institucional	6	3	3	-
Burocracia	6	-	3	3
Limitações da estrutura organizacional	6	-	3	3
Limitações/falta de experiência do <i>staff</i> administrativo	4	3	1	-
Pouco interesse dos estudantes	2	2	-	-
Pouco interesse do corpo docente	2	2	-	-
Limitações curriculares	2	-	2	-
Insuficiência de auxílio financeiro do governo	2	2	-	-
<b>Total</b>	37 em 456 possíveis	14 em 144 possíveis	13 em 180 possíveis	10 em 132 possíveis

Tendo em conta os resultados da análise correlacional compósita não é possível relacionar um aumento do nível dos obstáculos a uma diminuição da importância das motivações, do desenvolvimento das estratégias e da obtenção dos benefícios. Assim, rejeita-se H<sub>3</sub>.

### 6.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>4</sub>

H<sub>4</sub>: *Quanto mais são importantes as motivações e quanto maior o nível de desenvolvimento das estratégias, maiores são os benefícios*

As análises correlacionais entre a variável compósita benefícios holandeses e as variáveis compósitas motivações holandesas e estratégias holandesas resultaram em correlações significativas positivas moderadas e elevadas (Tabelas 6.20 e 6.21).

**Tabela 6.20:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações holandesas e benefícios holandeses para verificação de H<sub>4</sub>

	Motivações holandesas	Benefícios holandeses
Motivações holandesas	1.000	<b>.443*</b>
Benefícios holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 6.21:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas estratégias holandesas e benefícios holandeses para verificação de H<sub>4</sub>

	Estratégias holandesas	Benefícios holandeses
Estratégias holandesas	1.000	<b>.491*</b>
Benefícios holandeses		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 11 variáveis do grupo benefícios e as 12 variáveis do grupo motivações e as 15 variáveis do grupo estratégias resultaram em 45 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas), num universo

de 297 possíveis, ou seja, 15% das correlações possíveis. Os resultados destas correlações se encontram listadas na Tabela A.8 no anexo A, e resumidos na Tabela 6.22.

**Tabela 6.22:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos motivações, estratégias e os benefícios na amostra holandesa

Benefícios	Total geral de correlações significativas	Número de correlações com as motivações	Número de correlações com as estratégias
Formação global do aluno	9	5	4
Internacionalização do currículo	7	2	5
Maior capacidade de atrair alunos	4	4	-
Reputação internacional	4	2	2
Aumento das receitas	2	1	1
Promoção do entendimento cultural	7	3	4
Melhoria da qualidade acadêmica	6	2	4
Inovação do ensino e da investigação	4	2	2
Melhoria da gestão institucional	2	2	
<b>Total</b>	45 em 297 possíveis	23 em 132 possíveis	22 em 165 possíveis

Tendo em consideração ambos os resultados (análise correlacional compósita e análise correlacional inter-item) é possível relacionar o aumento da importância das motivações ao aumento do desenvolvimento das estratégias, e ao aumento da obtenção dos benefícios com a internacionalização. Deste modo, aceita-se  $H_4$ .

#### 6.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista

A análise holística e transversal dos resultados descritos no ponto 6.2, permitiu a constatação da importância de todas as motivações e estratégias incluídos no estudo, e consequentemente, a confirmação da importância do desenvolvimento da internacionalização nos níveis institucional e académico para estas IES, assim como a identificação das razões inerentes a esta importância e, logo, o estabelecimento do enquadramento deste desenvolvimento.

O destaque das motivações, estratégias e benefícios relacionados à melhoria da qualidade do ensino superior e a formação do estudante nas primeiras posições dos *rankings* apresentados na Tabela 6.5, bem como a preponderância de motivações de natureza académica identificadas nas justificativas para a priorização da internacionalização e nas diretrizes das políticas apresentadas pelas IES, sustentam o enquadramento no paradigma da cooperação.

Todavia, a relevância de motivações de natureza económica também verificada nos resultados analisados neste ponto fundamentam o enquadramento no paradigma de competição. Por exemplo, a componente enquadramento intencional de competição que explica 17,1% da variância das motivações, é composta por duas variáveis que são evidentemente motivações de natureza económica. Do mesmo modo, a análise dos ganhos financeiros com a internacionalização revelou a relevância dos fundos europeus e do recrutamento de estudantes estrangeiros para o aumento das receitas destas IES. Com efeito, a estratégia “recrutamento de estudantes estrangeiros” e o benefício “maior capacidade de atrair alunos” destacam-se nos *rankings* da tabela mencionada anteriormente. Por fim, é possível também identificar a relevância da vertente económica na posição da variável “perfil e reputação internacional” nos *rankings* das motivações e benefícios da mesma tabela. Assim sendo, é possível enquadrar o delineamento da internacionalização holandesa no paradigma dual, cooperar para competir como defendido por Frølich e Veiga (2005).

Outro relevante aspeto para o entendimento do desenvolvimento da internacionalização holandesa concerne à natureza e ao grau de impacte dos obstáculos. Os resultados do ponto 6.2 acerca do nível de impacte percebido pelas IES apresentados no *ranking* da Tabela 6.5 destacaram, principalmente, os obstáculos de natureza económica e, em segundo plano, aqueles de natureza institucional. De outro lado, os resultados da análise correlacional inter-item para verificação de H<sub>3</sub>, indicam a preponderância daqueles de natureza institucional e, em segundo plano, aqueles de natureza académica como os que mais influenciam negativamente este desenvolvimento. Urge destacar que esta é a primeira vez que os obstáculos de natureza institucional são destacados em uma investigação no âmbito holandês.

No que concerne a internacionalização da formação do contabilista, o nível do desenvolvimento neste contexto revelou-se alto, uma vez que a análise da seleção da população-alvo permitiu constatar que a grande maioria das IES analisadas ofereciam uma estrutura curricular com componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional, bem como um considerável desenvolvimento de outras estratégias que também contribuem potencialmente nesse sentido. Em seu turno, os resultados da análise correlacional para verificação de H<sub>4</sub> permitiram identificar o benefício “internacionalização do currículo” como o segundo mais positivamente influenciável por 2 das 12 motivações, e 5 das 15 estratégias de internacionalização (*ranking* da Tabela 6.22). Ou seja, quanto maior

a importância atribuída às motivações e o desenvolvimento das estratégias correlacionadas, maior será o alcance deste benefício. Cumpre referir que, como pode ser observado na Tabela A.8 no Anexo A, dentre as estratégias correlacionadas destacam-se acordos e redes internacionais, cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional e mobilidade de professores que também se destacaram na análise a seleção da população-alvo por seu considerável desenvolvimento. Estes resultados indicam que quanto maior o desenvolvimento destas e das outras estratégias correlacionadas maior será o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.

## 6.5 Considerações acerca da importância e influência dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização

Os resultados da análise quantitativa (cálculo da média geral da importância de cada *stakeholder*) e da análise correlacional inter-item para verificação de  $H_1$  permitiram o desenvolvimento de dois diferentes *rankings* dos *stakeholders* relativamente à internacionalização do ensino superior holandês (Tabela 6.23).

**Tabela 6.23:** *Rankings* dos *stakeholders* da internacionalização holandesa

<b>Ranking de importância e influência atribuída (Com base nas médias verificadas)</b>	<b>Ranking de influência (Com base nos resultados da análise correlacional)</b>
Reitor	Reitor
Staff da Administração	Investigadores
Outros membros dos órgãos do governo	Outros membros dos órgãos do governo
Estudantes	Estudantes
Docentes	Professores
Investigadores	Staff da administração
Governo	Comunidade local
União Europeia	Associações profissionais
Empresas	Empresas
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição	
Associações profissionais	
Comunidade local	

A princípio, importa destacar que todos os *stakeholders* que participaram desta investigação foram considerados importantes à internacionalização holandesa. Acerca dos *rankings*, cumpre destacar que, embora sejam visíveis algumas diferenças, os resultados das duas análises apontam os *stakeholders* internos como os mais importantes e os que mais influenciam a internacionalização. A este respeito, cumpre destacar a primazia do reitor, dos

outros membros dos órgãos do governo e dos estudantes nos dois *rankings*, para além da importância atribuída ao *stakeholders staff* da administração. Em adição, cumpre sublinhar que, embora o nível de importância seja médio, a influência dos investigadores é verificada quase no mesmo nível do Reitor. De outro lado, importa salientar a baixa importância atribuída e, ao mesmo tempo, a ausência de influência do gabinete de relações internacionais ou responsável pela internacionalização na instituição neste contexto. Estes resultados indicam que a internacionalização é um processo que não abrange somente este setor responsável diretamente pela internacionalização, mas integra todos os setores administrativos das IES.

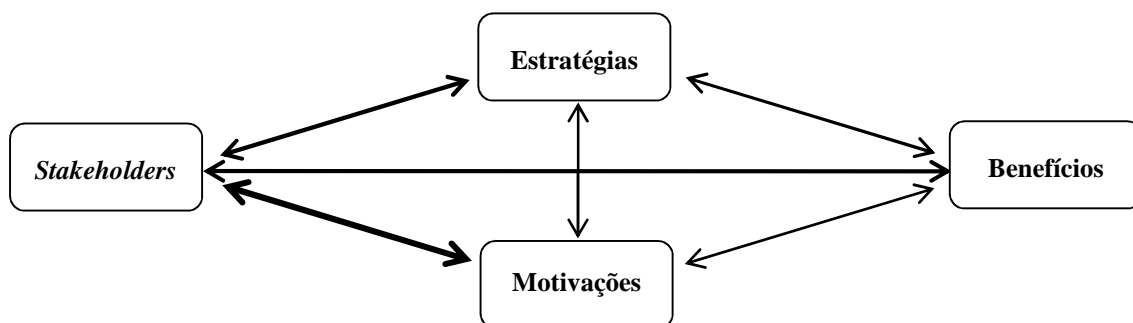
No que se refere aos *stakeholders* externos, cumpre inicialmente notar o mesmo nível de importância atribuída ao governo e à União europeia. De facto, estes *stakeholders* possuem quase o mesmo nível de importância económica para a internacionalização destas IES, uma vez que os resultados também as destacaram respetivamente como segunda e terceira posição das fontes de financiamento da internacionalização (Tabela 6.4). Por fim, cumpre destacar ainda que a importância atribuída às empresas, associações profissionais e comunidade local demonstra as suas discretas relevâncias para o delineamento da internacionalização. Em linhas gerais estes *rankings* confirmam o entendimento da literatura acerca da preponderância do envolvimento dos *stakeholders* internos no contexto holandês, como mencionado no ponto 3.2.2.2 do Capítulo III.

Em seu turno, os resultados da análise correlacional compósita indicaram correlações significativas positivas entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios, e de forma mais analítica, os resultados das análises inter-item indicaram que nove dos doze *stakeholders* incluídos no estudo possuem correlações significativas positivas moderadas e elevadas com motivações, estratégias e benefícios incluídos no estudo. Estas correlações sugerem que um aumento da importância e participação destes *stakeholders* significa um aumento da importância das motivações, desenvolvimento das estratégias e obtenção dos benefícios correlacionados, sendo possível inferir que, no caso holandês, os *stakeholders* têm alguma influência no delineamento da internacionalização, principalmente no que diz respeito às motivações, uma vez que o número de correlações (análise inter-item) e o índice (análise compósita) entre os mesmos é superior àquelas encontradas entre *stakeholders* e estratégias e *stakeholders* e benefícios.

Cumprido destacar que os *stakeholders* identificados como mais influentes, designadamente, “Reitor”, “Investigadores”, “Outros membros dos órgãos do governo” influenciam diretamente a motivação e estratégia “internacionalização do currículo”, destacado pela literatura especializada e na análise das IES da população-alvo deste contexto como o principal pressuposto para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista. Assim, é possível inferir sobre a relevância destes *stakeholders* para o desenvolvimento da formação do contabilista neste contexto.

Para além destas influências diretas, os resultados da análise inter-item permitiram a identificação de influências indiretas dos *stakeholders* nos benefícios e nas estratégias através das motivações, ou seja, foram encontradas um número considerável de variáveis do grupo benefícios que possuem correlações com variáveis do grupo motivações, que por sua vez são correlacionados com variáveis do grupo *stakeholders*.

No sentido de ilustrar estas relações sugeridas pelos resultados das análises correlacionais, foi desenvolvido o esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios no âmbito holandês (Figura 6.1), no qual as correlações são demonstradas através de flechas, onde a espessura indica a força da relação.



**Figura 6.1:** Esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios da internacionalização holandesa

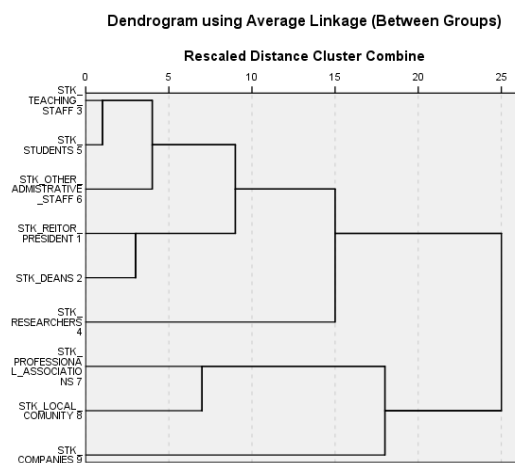
De outro lado, não é possível inferir a existência de relações de influência dos *stakeholders* nos obstáculos de internacionalização, uma vez que a análise correlacional compósita não indicou uma correlação significativa e os resultados da análise correlacional inter-item indicaram poucas correlações negativas significativas as quais não são suficientes para suportar esta inferência.

Para além da constatação das relações de influência, os resultados da análise compósita permitiram identificar quais *stakeholders* exercem maior influência no delineamento. No



caso holandês, para além das primeiras posições do *ranking* de número geral de correlações, o reitor e os investigadores são aqueles que mais possuem o maior número de correlações significativas com as motivações, grupo identificado como mais influenciado pelos *stakeholders*.

Considerando estes resultados, buscou-se o desenvolvimento da tipologia de classificação e do modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização holandesa, recorrendo a adaptação da tipologia e do modelo de relações de influência entre a Universidade e seus *stakeholders* de Mainardes (2010). Para o agrupamento dos *stakeholders* com características homogêneas foi feita a análise de *clusters* com 10 variáveis, nomeadamente, “Reitor/diretor”, “outros membros dos órgãos do governo”, “docentes”, “investigadores”, “estudantes”, “*staff* da administração”, “gabinete relações internacionais”, “associações profissionais”, “comunidade local” e “empresas”, uma vez que os *stakeholders* “governo” e “União Europeia” foram classificados como *stakeholder* regulador, considerando o perfil e importância política e reguladora dos mesmos para o desenvolvimento da internacionalização holandesa, como constatado em alguns aspetos das análises de dados. Os resultados da análise de *clusters* podem ser observados na Figura 6.2 e na Tabela 6.24



**Figura 6.2:** Dendrograma da análise de *clusters* dos *stakeholders* Holandeses

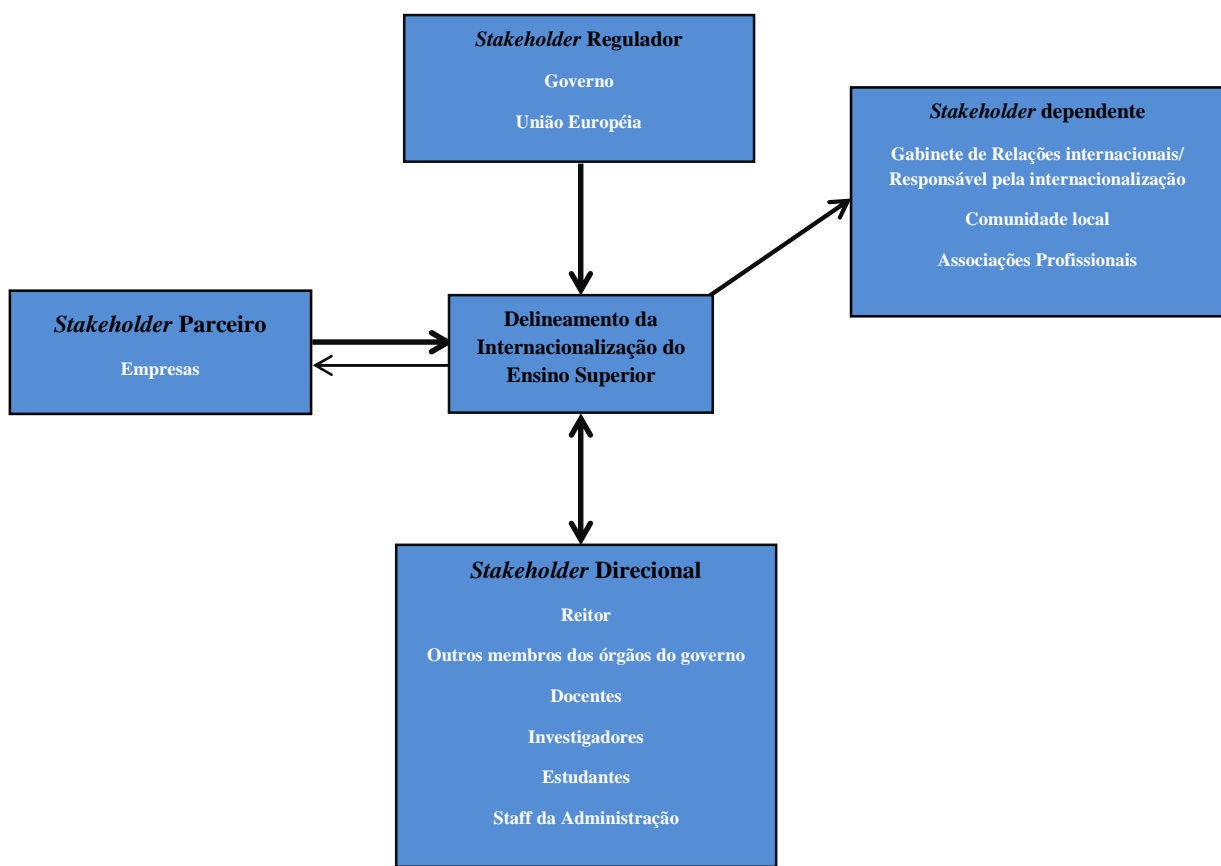
**Tabela 6.24:** *Clusters dos stakeholders* Holandeses

Case	3 Clusters
Reitor	1
Outros membros dos Órgãos do governo	1
Docentes	1
Investigadores	1
Estudantes	1
Staff da Administração	1
Associações Profissionais	2
Comunidade local	2
Empresas	3
Gabinete de relações internacionais	2

Desse modo, a tipologia de classificação e o Modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização holandesa (Tabela 6.25 e Figura 6.3) foram desenvolvidos com quatro categorias de *stakeholders* (três categorias indicadas nos resultados da análise de *clusters* mais a categoria *stakeholder* regulador). A escolha dos nomes destas categorias considerou o perfil de cada tipo de *stakeholder* no contexto holandês, os resultados das análises das médias de importância atribuída e da análise correlacional inter-item. Importa referir que as categorias “não *stakeholder*” e “*stakeholder* passivo” constantes no modelo original de Mainardes (2010), não participaram desta tipologia, visto que os resultados da análise de dados não demonstraram a existência de *stakeholders* com estes perfis.

**Tabela 6.25:** Tipologia de classificação dos *stakeholders* considerando a sua importância e influência no processo de internacionalização holandesa

Tipo de Stakeholder	Grau de Importância para a internacionalização	Natureza da importância	Relação com a internacionalização	Stakeholders que participam da categoria
<b>Regulador</b>	Média/Elevada	Económica/política	Influencia, mas não é influenciado	Governo União Europeia
<b>Parceiro</b>	Média/Baixa	Social	Influência mutua, porém mais influencia do que é influenciado	Empresas
<b>Direcional</b>	Média/elevada	Académica ou institucional	Influencia e é influenciado de modo igual	Reitor Outros membros dos órgãos do governo Docentes Investigadores Estudantes Staff da Administração
<b>Dependente</b>	Média/Baixa	Institucional/Social	Não influencia a internacionalização, sendo somente influenciado pela internacionalização	Gabinete de Relações internacionais/Responsável pela internacionalização Comunidade local Associações Profissionais



**Figura 6.3:** Modelo de relações de influência entre os *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização Holandesa



## Capítulo VII - Análise e discussão dos resultados do Brasil

### 7.1 População-alvo, amostra e perfil das instituições

Conforme referido no capítulo II, o ensino superior Brasileiro compreende o ensino universitário público e privado. A população-alvo é constituída por 71 IES públicas e 24 IES privadas. Foram completamente respondidos e submetidos 35 (trinta e cinco) questionários, perfazendo um percentual de 36,8% de respondentes. Cumpre referir que os questionários incompletos não foram utilizados porque não continham respostas suficientes que atendessem aos objetivos estabelecidos. O detalhamento desta amostra encontra-se descrito na Tabela 7.1

**Tabela 7.1:** Detalhamento desta amostra Brasileira

Tipo de Instituição	População-alvo	Amostra	Percentual
Instituições Públicas de Ensino superior	71	28	39,4%
Instituições Privadas de Ensino superior	24	7	29,1%
TOTAL	95	35	36,8%

### 7.2 Delineamento teórico e organizacional da internacionalização brasileira

A internacionalização é uma prioridade para 88% destas IES. As justificativas para esta consideração têm inerentes, principalmente, motivações de natureza académica e, em segundo plano, motivações de natureza institucional, sociocultural e económica. A Tabela 7.2 relaciona alguns fragmentos destas justificativas associadas às respectivas motivações.

**Tabela 7.2:** Justificativas e motivações das IES Brasileiras para consideração da internacionalização como uma prioridade.

Motivações inerentes à justificativa para priorização da internacionalização	Trechos das justificativas para priorização
<p>Motivações de natureza Acadêmica</p> <p>Identificadas 70% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“É mais uma forma de atingirmos prestígio internacional e com isso, desenvolver mais ainda a pesquisa, o ensino e a extensão na instituição”.</i></p> <p><i>“Consideramos a internacionalização importantíssima também para a elevação dos próprios padrões acadêmicos (currículos, pesquisa e inovação), culturais (convivência com a diferença, aprendizado da tolerância e da paz) e administrativos da universidade, que só tem a ganhar com as interações interinstitucionais proporcionadas pela internacionalização”.</i></p> <p><i>“É através do processo de internacionalização que buscamos articular a â no contexto mundial da educação superior, buscando abrir novos espaços para o melhoramento da qualidade do ensino/pesquisa e extensão e a própria projeção internacional. Esta Instituição busca participar de redes acadêmicas internacionais.”</i></p>
<p>Motivações de natureza Institucional</p> <p>Identificadas em 40% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“A internacionalização é um processo necessário para a excelência institucional.”</i></p> <p><i>“(…) faz parte do Projeto Pedagógico Institucional - PPI a inserção internacional,”</i></p> <p><i>“Em função do grau de importância, a internacionalização já consta no Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI 2011-2015 da Universidade.”</i></p>
<p>Motivações de natureza Sociocultural</p> <p>Identificadas em 20% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“Consideramos que a preparação de futuros profissionais capazes de circular entre culturas diferentes, ter habilidades em mais de um idioma, capacitados a lidar num mundo sem fronteiras e de intensas interconexões é algo que não pode faltar à formação acadêmica que desejamos proporcionar ao público.”</i></p>
<p>Motivações de natureza Económica</p> <p>Identificadas em 20% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“A instituição busca aproveitar o momento de projeção internacional pelo qual passa o Brasil, assim como a maior disponibilidade de recursos, para internacionalizar a instituição, aumentando o número de estudantes estrangeiros nela matriculados e fazendo com que os estudantes residentes saiam para cursar parte do curso no exterior.”</i></p>

No que se refere à formalização do compromisso com a internacionalização, 64% das IES respondentes declararam ter política ou plano estratégico guião da internacionalização. As diretrizes que norteiam estes aspectos têm inerentes, principalmente, motivações académicas e, em segundo plano, motivações de natureza institucional e económica. A Tabela 7.3 relaciona alguns fragmentos destas diretrizes associados às respectivas motivações.

**Tabela 7.3:** Principais diretrizes das políticas de internacionalização das IES Brasileiras

Motivações inerentes à diretrizes das políticas de internacionalização	Trechos das diretrizes da política ou plano estratégico guião da internacionalização
<p>Motivações de natureza Académica</p> <p>Identificadas 70% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“Inserir a Universidade no Cenário Internacional, através do estabelecimento de parcerias para promoção do intercâmbio académico e cultural da comunidade universitária”.</i></p> <p><i>“Nosso Plano Estratégico elege como eixos prioritários a internacionalização dos programas de pós-graduação e o incremento da mobilidade estudantil em nível de graduação.”</i></p>
<p>Motivações de natureza Sociocultural</p> <p>Identificada em 20% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“Nossa política se pauta pelo princípio da reciprocidade e o compromisso com a cultura da paz, a interação entre os povos e a preparação do aluno para enfrentar os desafios de um mundo globalizado”</i></p>
<p>Motivações de natureza Económica</p> <p>Identificada em 20% das justificativas apresentadas</p>	<p><i>“Estabelecimento de parcerias com organismos fomentadores”</i></p>

No que concerne aos continentes, subcontinentes ou países priorizados por esta política, destacam-se, principalmente os países do continente americano com 55%, seguido pelos países do continente Europeu com 44%.

No que diz respeito à operacionalização das atividades de internacionalização, 97% das IES afirmaram ter um gabinete ou pessoa responsável exclusivamente pela execução e supervisão das ações referentes a estas atividades.

No que diz respeito à manutenção financeira das atividades relacionadas com a internacionalização, destacam-se em primeiro lugar os subsídios do governo, e, em seguida, respetivamente, os subsídios oriundos de convênios e de receitas próprias. (Tabela 7.4).

**Tabela 7.4:** Importância das fontes de financiamento para manutenção das atividades relacionadas com a internacionalização das IES Brasileiras

Fontes de financiamento das atividades relacionadas com a internacionalização	M (DP)
Subsídios do Governo	3.9 (1.7)
Subsídio de convênios	2.7 (2.0)
Receitas próprias	2.6 (2.0)

No que se concerne aos elementos-chave do delineamento da internacionalização (objetivo específico 1), a Tabela 7.5 apresenta os *rankings* de importância e de influência

dos *stakeholders*, da importância das motivações, de desenvolvimento de estratégias de internacionalização, dos benefícios obtidos com a mesma, bem como dos obstáculos sentidos, desenvolvidos a partir do cálculo das médias das respostas às questões 2.1, 2.3, 2.7, 2.9 e 2.14 (escalas de 1 a 5) do questionário brasileiro que se encontra no anexo B.3.

**Tabela 7.5:** *Rankings* da importância e influência dos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos da internacionalização Brasileira

<i>Ranking</i>	Média (DP)	<i>Ranking</i>	Média (DP)
<b>Importância e influência dos Stakeholders</b>		<b>Benefícios obtidos</b>	
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição	4.9 (.2)	Formação global do aluno	4.0 (.9)
Reitor/Diretor	4.9 (.4)	Perfil e reputação internacional	4.0 (.9)
Docentes	4.6 (.6)	Melhoria da qualidade acadêmica	3.8 (1.0)
Pesquisadores	4.5 (.8)	Promoção do entendimento cultural global	3.6 (1.0)
Estudantes	4.4 (.8)	Inovação do ensino e da investigação	3.5 (1.1)
Outros membros dos órgãos do governo da instituição	4.2 (1.0)	Melhoria na gestão institucional	3.5 (1.1)
Governo	3.7 (1.1)	Maior capacidade de atrair alunos	3.4 (1.1)
Staff da administração	3.7 (.8)	Inovação curricular/Internacionalização do currículo	3.3 (1.1)
Empresas	3.1 (1.2)	Diversificação dos programas educacionais	3.2 (1.0)
Associações profissionais	2.8 (1.3)	Maior capacidade para atrair docentes	3.1 (1.2)
Comunidade local	2.7 (1.2)	Aumento de receitas	1.7 (1.1)
<b>Importância das Motivações</b>		<b>Obstáculos sentidos</b>	
Qualidade acadêmica	4.8 (.5)	Barreiras linguísticas	3.7 (1.2)
Inovação do ensino e da investigação	4.7 (.6)	Insuficiência de recursos financeiros	3.7 (1.1)
Formação global do aluno	4.7 (.7)	Burocracia	3.6 (1.1)
Reputação e perfil internacional	4.6 (.7)	Limitações da estrutura organizacional	3.4 (1.2)
Entendimento cultural global	4.5 (.9)	Limitações/falta de experiência do staff	3.3 (1.1)
Inovação curricular/internacionalização do currículo	4.4 (.9)	Administrativo	
Diversificação dos programas educacionais	4.4 (1.0)	Insuficiência de auxílio financeiro do governo	3.1(1.4)
Resposta às políticas públicas	4.3 (.8)	Limitações curriculares	3.0 (1.3)
Melhoria da gestão institucional	4.1 (1.1)	Pouco interesse de alguns sectores da administração	2.9 (.8)
Capacidade de atrair docentes	4.1 (1.2)	Pouco interesse do corpo docente	2.4 (.9)
Capacidade de atrair alunos	3.9 (1.4)	Barreiras culturais	2.3 (1.0)
Aumento das receitas	3.1 (1.3)	Pouco interesse dos estudantes	2.1 (1.0)
		Desmotivação e falta de interesse institucional	1.6 (1.0)
<b>Estratégias desenvolvidas</b>			
Mobilidade estudantil	3.9 (.9)		
Acordos e redes internacionais	3.9 (.7)		
Visitas de acadêmicos internacionais	3.7 (.9)		
Internacionalização da investigação	3.5 (1.0)		
Cursos de língua estrangeira	3.5 (1.3)		
Mobilidade de investigadores	3.5 (.9)		
Mobilidade de professores	3.3 (1.0)		
Internacionalização do currículo	3.0 (1.1)		
Atividades extracurriculares	3.0 (1.2)		
Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	2.9 (1.1)		
Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	2.9 (1.3)		
Oferta de programas de duplo grau em parceria com instituições estrangeiras	2.8 (1.4)		
Recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros	2.7 (1.3)		
Oferta de cursos (graduação e/ou pós-graduação) vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	2.2 (1.3)		
Mobilidade de funcionários	2.1 (1.1)		



Seguidamente foram realizados os testes de validade das variáveis do grupo “motivações” para a aplicação da análise fatorial no sentido de enquadrar o delineamento da internacionalização nos paradigmas de cooperação, competição ou ambos. Como pode ser observado na Tabela 7.6, o alfa de Cronbach e os índices KMO de medida de adequação da amostra e do teste Bartlett de Esfericidade demonstraram a consistência suficiente para esta aplicação, considerando as referências sustentadas por Marcoco (2003) destacadas no Capítulo IV.

**Tabela 7.6:** Teste de validez para a aplicação da análise fatorial das variáveis do grupo motivações, na amostra Brasileira

	Variáveis do grupo motivações
Alfa de Cronback	.867
Índice KMO	.772
Bartlett de Esfericidade ao nível de significância	.000

A análise fatorial das motivações identificou duas componentes através da análise do *screeplot* que explicam 66.5% da variância total das motivações (Tabela 7.7). A componente enquadramento intencional de cooperararção e competição, que explica 50.1% da variância e compreende 08 (oito) variáveis foi assim denominada tendo em conta a ocorrência de motivações de natureza académica e económica. Por sua vez, a componente enquadramento intencional de cooperação é composta uma variável que explica 16.4% da variância e foi assim denominada tendo em conta a ocorrência de uma motivação de natureza política.

**Tabela 7.7:** Análise fatorial das variáveis do grupo motivações das IES Brasileiras

VARIÁVEIS	Fator 1- Enquadramento intencional de cooperação e competição Variância explicada 50.1%	Fator 2 – Enquadramento intencional de cooperação Variância explicada 16.4%
Perfil e reputação internacional	.797	-.377
Internacionalização do currículo	.878	-.060
Inovação do ensino e da investigação	.806	-.070
Diversificação programas educacionais	.890	-.066
Qualidade académica	.643	.462
Entendimento cultural global	.827	-.221
Formação global dos alunos	.845	-.291
Aumento das receitas	.495	-.125
Resposta às políticas públicas	.019	.769

No sentido de determinar em que medida os benefícios obtidos com a internacionalização correspondem às expectativas destas instituições foram comparadas as médias gerais entre as variáveis análogas dos grupos motivações (questão 2.3) e benefícios (questão 2.9), e para testar a ocorrência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nestes dois momentos foi utilizado o teste de *Wilcox*. Como pode ser observado na Tabela 7. 8, os resultados indicam que há diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas para todas as variáveis analisadas.

**Tabela 7.8:** Comparação entre as médias das motivações e benefícios das IES Brasileiras

Motivações/Benefícios	Motivações Média (DP)	Benefícios Media (DP)	Wilcox Z
Formação global do aluno	4.7 (.7)	4.0 (.9)	-3.303, p= .001
Perfil e reputação internacional	4.6 (.7)	4.0 (.9)	-3.399, p= .001
Melhoria da qualidade acadêmica	4.8 (.5)	3.8 (1.0)	-4.220, p= .000
Promoção do entendimento cultural global	4.5 (.9)	3.6 (1.0)	-3.675, p= .000
Inovação do ensino e da investigação	4.71 (.6)	3.5 (1.1)	-4.362, p= .000
Melhoria na gestão Institucional	4.1 (1.1)	3.5 (1.1)	-2.632, p= .008
Maior capacidade de atrair alunos	3.9 (1.4)	3.4 (1.1)	-2.064, p= .039
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	4.4 (.9)	3.3 (1.1)	-3.917, p= .000
Diversificação dos programas educacionais	4.4 (1.0)	3.2 (1.0)	-3.869, p= .000
Maior capacidade para atrair docentes	4.1 (1.2)	3.1 (1.2)	-3.073, p= .002
Aumento de receitas	3.1 (1.3)	1.7 (1.1)	-3.776, p= .000

Relativamente aos ganhos financeiros obtidos com a internacionalização, verifica-se que, neste contexto, as atividades de internacionalização “Acordos e redes internacionais” e “Recrutamento de estudantes estrangeiros” não têm contribuído para o aumento das receitas.

No que se refere ao desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista, a análise realizada durante a seleção da população-alvo permitiu constatar que, embora apenas um pequeno número de IES selecionadas ofereciam cursos de licenciatura/pós-graduação em contabilidade ou área afim voltada à uma formação internacional, a internacionalização do currículo é a principal estratégia utilizada nesse contexto. Do mesmo modo esta análise permitiu constatar um baixo desenvolvimento de outras estratégias de internacionalização, nomeadamente, recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros, visitas de académicos internacionais, acordos e redes internacionais.

### 7.3 Análise correlacional

A análise correlacional para a verificação das hipóteses de investigação compreende a análise correlacional das variáveis compósitas e a análise correlacional inter-item e envolveu todas as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias, benefícios e obstáculos. As variáveis compósitas foram obtidas através do cálculo da média das médias de todas as variáveis pertencentes a estes grupos, tendo sido denominadas *stakeholders* brasileiros, motivações brasileiras, estratégias brasileiras, benefícios brasileiros e obstáculos brasileiros.

Inicialmente foi calculado também o Alfa de Cronbach das variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios, para a amostra de 35 casos. Como pode ser visto na Tabela 7.9, com exceção das variáveis do grupo dos obstáculos, os demais grupos obtiveram um índice de fiabilidade de Alfa de Cronbach entre moderado a elevado.

**Tabela 7.9:** Alfa de Cronbach das variáveis da análise correlacional Brasileira

Grupos de Variáveis	Alfa de Cronbach
<i>Stakeholders</i>	.885
Motivações	.867
Estratégias	.927
Benefícios	.919
Obstáculos	.743

Considerando estes resultados, foram feitas as análises correlacionais compósitas e inter-item para a verificação das hipóteses de investigação H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>.

#### 7.3.1 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>1</sub>

H<sub>1</sub>: *Existem correlações positivas significativas entre a importância/influência dos stakeholders no processo de internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios do mesmo processo.*

As análises correlacionais entre as variáveis compósitas *stakeholders* brasileiros e as variáveis compósitas motivações brasileiras, estratégias brasileiras e benefícios brasileiros resultaram em correlações positivas significativas moderadas e elevadas (Tabelas 7.10, 7.11 e 7.12).

**Tabela 7.10:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* brasileiros e motivações brasileiras para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> <i>brasileiros</i>	Motivações brasileiras
<i>Stakeholders</i> brasileiros	1.000	<b>.560**</b>
Motivações brasileiras		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 7.11:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> <i>brasileiros</i>	Estratégias brasileiras
<i>Stakeholders</i> <i>brasileiros</i>	1.000	<b>.350*</b>
Estratégias brasileiras		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 7.12:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders* brasileiros e benefícios brasileiros para verificação de H<sub>1</sub>

	<i>Stakeholders</i> <i>brasileiros</i>	Benefícios brasileiros
<i>Stakeholders</i> <i>brasileiros</i>	1.000	<b>.307*</b>
Benefícios brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 11 variáveis do grupo *stakeholders* e as 12 variáveis dos grupos motivações, 15 variáveis do grupo estratégias e 11 variáveis do grupo benefícios resultaram em 69 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 418 possibilidades, ou seja, 16% de correlações possíveis. De referir que todos os *stakeholders* obtiveram correlações. Os resultados desta análise se encontram apresentados na Tabela A.9 no anexo A deste trabalho, e são resumidos por *stakeholder* em ordem decrescente de correlações na Tabela 7.13.

**Tabela 7.13:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos *stakeholders*, motivações, estratégias e os benefícios na amostra brasileira

<i>Stakeholders</i>	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Docentes	11	7	-	4
Outros membros do <i>staff</i> administrativo	10	3	2	5
Associações profissionais	9	4	3	2
Comunidade local	8	2	2	4
Investigadores	7	5	-	2
Empresas	7	3	-	4
Outros membros dos órgãos do governo da Universidade	5	1	1	3
Estudantes	5	3		2
Gabinete de relações internacionais/responsável pela Internacionalização	4	4	-	-
Reitor	2	1	1	-
Governo	1	1	-	-
<b>Total</b>	69 de 418 possíveis (16%)	34 de 132 possíveis (26%)	9 de 165 possíveis (5%)	26 de 121 possíveis (21%)

Considerando os resultados de ambas as análises correlacionais é possível associar o aumento da importância dos *stakeholders* ao aumento da importância das motivações, ao aumento do desenvolvimento das estratégias e, também, ao aumento da obtenção de benefícios. Assim, sendo, aceita-se  $H_1$ .

### 7.3.2 Resultados da análise correlacional para o teste da $H_2$ :

$H_2$ : *Quanto maior é a importância/influência dos stakeholders no processo de internacionalização, menores são os obstáculos.*

A análise correlacional entre as variáveis compostas *stakeholders* brasileiros e obstáculos brasileiros resultou numa correlação não significativa negativa (Tabela 7.14).

**Tabela 7.14:** Análise correlacional entre as variáveis compostas *stakeholders* brasileiros e obstáculos brasileiros para verificação de  $H_2$

	<i>Stakeholders</i> brasileiros	Obstáculos brasileiros
<i>Stakeholders</i> brasileiros	1.000	-.091
Obstáculos brasileiros		1.000

Note: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Os resultados da análise inter-item realizada entre a importância de cada um dos 11 *stakeholders* e as variáveis dos grupos dos obstáculos não indicaram correlações (positivas e negativas) significativas. Assim sendo, rejeita-se  $H_2$ .

### 7.3.3 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>3</sub>:

H<sub>3</sub>: *Quanto maiores são os obstáculos à internacionalização, menos importantes são as motivações para a mesma, menos desenvolvidas são as estratégias relacionadas com a mesma e menos são os benefícios alcançados.*

As análises correlacionais entre a variável compósita obstáculos brasileiros e as variáveis compósitas motivações brasileiras, estratégias brasileiras e benefícios brasileiros resultaram em correlações positivas e negativas não significativas (Tabelas 7.15, 7.16 e 7.17).

**Tabela 7.15:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos brasileiros e motivações brasileiras para verificação de H<sub>3</sub>

	Motivações brasileiras	Obstáculos brasileiros
Motivações brasileiras	1.000	.080
Obstáculos brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 7.16:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas obstáculos brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H<sub>3</sub>

	Estratégias brasileiras	Obstáculos brasileiros
Estratégias brasileiras	1.000	-.086
Obstáculos brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 7.17:** Análise correlacional das variáveis compósitas obstáculos brasileiros e benefícios brasileiros para verificação de H<sub>3</sub>

	Benefícios brasileiros	Obstáculos
Estratégias brasileiras	1.000	.074
Benefícios brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

Os resultados da análise correlacional inter-item realizada entre as 12 variáveis do grupo obstáculos e as 12 variáveis do grupo motivações, 15 do grupo estratégias e 11

variáveis do grupo benefícios resultou em 22 correlações negativas significativas (moderadas e elevadas) num universo de 456 possibilidades de correlações, ou seja, 5% das correlações possíveis. Os resultados desta análise encontram-se apresentados na Tabela A.10 no anexo A, e resumidos por obstáculo em ordem decrescente de correlações na Tabela 7.18.

**Tabela 7.18:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos obstáculos, motivações, estratégias e benefícios na amostra brasileira

Obstáculos	Total de correlações significativas	Número de correlações significativas com as motivações	Número de correlações significativas com as estratégias	Número de correlações significativas com os benefícios
Limitações da estrutura organizacional	4	1	-	3
Burocracia	4	1	-	3
Limitações/falta de experiência pessoal administrativo	3	1	-	2
Limitações curriculares	3	2	1	-
Desmotivação e falta de interesse institucional	2	-	-	2
Barreiras culturais	2	-	2	-
Barreiras linguísticas	1	-	-	1
Pouco interesse dos alunos	1	-	-	1
Melhoria da gestão institucional	1	1	-	-
Pouco interesse do corpo docente	1	1	-	-
<b>Total</b>	22 de 456 possíveis (5%)	7 de 144 possíveis (5%)	3 de 180 possíveis (2%)	12 de 132 possíveis (9%)

Tendo em conta ambos os resultados não é possível relacionar um aumento do nível dos obstáculos a uma diminuição da importância das motivações, a uma diminuição do desenvolvimento das estratégias e a uma diminuição da obtenção dos benefícios. Assim, rejeita-se H<sub>3</sub>.

#### 7.3.4 Resultados da análise correlacional para o teste da H<sub>4</sub>

H<sub>4</sub>: *Quanto mais importantes são as motivações e quanto maior o nível de desenvolvimento das estratégias, maiores são os benefícios.*

As análises correlacionais entre a variável compósita benefícios brasileiros e as variáveis compósitas motivações brasileiras e estratégias brasileiras resultaram em uma correlação não significativa e uma correlação significativa elevada (Tabelas 7.19 e 7.20).

**Tabela 7.19:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas motivações brasileiras e benefícios brasileiros para verificação de H<sub>4</sub>

	Motivações brasileiras	Benefícios brasileiros
Motivações brasileiras	1.000	.307
Benefícios brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

**Tabela 7.20:** Análise correlacional entre as variáveis compósitas benefícios brasileiros e estratégias brasileiras para verificação de H<sub>4</sub>

	Estratégias brasileiras	Benefícios brasileiros
Estratégias brasileiras	1.000	<b>.520**</b>
Benefícios brasileiros		1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

As análises correlacionais inter-item realizadas entre as 11 variáveis do grupo benefícios, as 12 variáveis do grupo motivações e as 15 variáveis do grupo estratégias resultaram em 73 correlações positivas significativas (moderadas e elevadas), num universo de 297 possíveis, ou seja, 24% das correlações possíveis. Estas correlações encontram-se apresentadas na Tabela A.11 no anexo A e resumidas na Tabela 7.21.

**Tabela 7.21:** Resumo das correlações inter-item entre as variáveis dos grupos benefícios, motivações e estratégias na amostra brasileira

Benefícios	Total geral de correlações significativas	Número de correlações com as motivações	Número de correlações com as estratégias
<b>Maior capacidade de atrair alunos</b>	21	-	21
<b>Promoção do entendimento cultural global</b>	14	3	11
<b>Inovação do ensino e da investigação</b>	10	4	6
<b>Internacionalização do currículo</b>	8	3	5
<b>Formação global do aluno</b>	6	1	5
<b>Diversificação dos programas educacionais</b>	5	-	5
<b>Melhoria da gestão institucional</b>	3	-	3
<b>Melhoria da qualidade acadêmica</b>	3	2	1
<b>Reputação internacional</b>	2	1	1
<b>Aumento das receitas</b>	1	1	-
<b>Total</b>	73 de 297 possíveis (24%)	15 de 132 possíveis (11%)	58 de 165 possíveis (35%)

Levando em consideração ambos os resultados (análise correlacional compósita e inter-tem) é possível relacionar o aumento da obtenção dos benefícios estritamente ao aumento do desenvolvimento das estratégias. Deste modo, aceita-se parcialmente H<sub>4</sub>.



#### **7.4 Considerações acerca do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista**

A análise holística e transversal dos resultados descritos no ponto 7.2, permitiu a constatação da importância de todas as motivações e estratégias incluídos no estudo e, conseqüentemente, a confirmação da importância do desenvolvimento da internacionalização nos níveis institucional e académico para estas IES, assim como a identificação das razões inerentes à esta importância e, logo, o estabelecimento do enquadramento deste desenvolvimento.

Embora tenham sido identificados indícios de motivações de natureza económica na classificação atribuída pelas IES à variável “aumento das receitas” apresentada no *ranking* das motivações (Tabela 7.5), bem como na participação desta variável na componente “enquadramento intencional de cooperação e competição” identificada na análise fatorial e que explica 50,1% da variância das motivações, não existem elementos capazes de fundamentar o enquadramento do delineamento da internacionalização brasileira no paradigma dual, cooperar para competir, visto que a competição não é notavelmente constatada neste contexto. Para além deste aspecto, a vertente académica prevaleceu nos *rankings* apresentados na Tabela 7.5, nas justificativas para a priorização e nas diretrizes das políticas apresentadas pelas IES. Deste modo, o delineamento da internacionalização brasileira é enquadrado no paradigma de cooperação.

Outro relevante aspeto para o entendimento do desenvolvimento da internacionalização brasileira diz respeito à natureza e ao grau de impacte dos obstáculos. Os resultados acerca do nível de impacte percebido pelas IES apresentados no *ranking* da Tabela 7.5 destacaram, principalmente, os obstáculos de natureza cultural e económica e, em segundo plano, aqueles de natureza institucional. Todavia, os resultados da análise correlacional inter-item para verificação de H<sub>3</sub>, indicam a preponderância daqueles de natureza institucional e, em segundo plano, aqueles de natureza cultural como os que mais influenciam negativamente este desenvolvimento. Cumpre destacar que esta é a primeira vez que os obstáculos de natureza institucional são destacados em uma investigação no âmbito brasileiro.

Acerca da internacionalização da formação do contabilista, o nível do desenvolvimento neste contexto se revelou incipiente, uma vez que a análise da seleção da

população-alvo permitiu constatar que um pequeno percentual dos cursos analisados ofereciam uma estrutura curricular com componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional, e tinham desenvolvido outras estratégias destacadas pela literatura especializada nesse tema. Em seu turno, os resultados da análise correlacional para verificação de H<sub>4</sub> permitiram identificar o benefício “internacionalização do currículo” entre os mais positivamente influenciáveis (Tabela 7.21) por 03 das 12 motivações, e por 5 das 15 estratégias incluídas análise. Ou seja, quanto maior a importância atribuída às motivações e o desenvolvimento das estratégias correlacionadas, maior será o alcance deste benefício, o que pode implicar que o maior desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista nestas IES está relacionado ao desenvolvimento de outras motivações e estratégias para além da internacionalização do currículo.

### 7.5 Considerações acerca da importância e influência dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização

Os resultados da análise quantitativa (cálculo da média geral de cada *stakeholder*) e os resultados por *stakeholders* (número total de correlações) da análise correlacional inter-item permitiram o desenvolvimento de dois *rankings* dos *stakeholders* do ensino superior brasileiro (Tabela 7.22).

**Tabela 7.22:** *Rankings* dos *stakeholders* das IES Brasileiras

<b>Ranking de importância e influência atribuída (Com base nas médias verificadas)</b>	<b>Ranking de influência (Com base nos resultados da análise correlacional)</b>
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição	Docentes
Reitor/Diretor	Associações Profissionais
Docentes	Staff da Administração
Investigadores	Comunidade local
Estudantes	Investigadores
Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade	Empresas
Governo	Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade
Staff da Administração	Governo
Empresas	Estudantes
Associações Profissionais	Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição
Comunidade local	Reitor/Diretor

Á partida cumpre sublinhar que todos os *stakeholders* incluídos nesta investigação foram considerados importantes à internacionalização brasileira e possuem alguma correlação significativa positiva (moderada ou elevada) com motivações, estratégias e

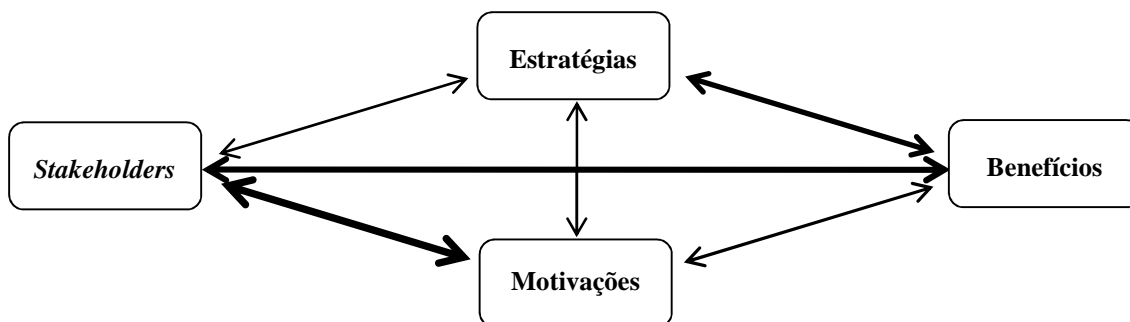
benefícios incluídos no estudo. No que se refere à importância, verifica-se o destaque principalmente aos *stakeholders* internos de natureza institucional/operacional (gabinete de relações internacionais ou responsável pela internacionalização e reitor), seguidos por aqueles de natureza acadêmica (docentes, investigadores, estudantes). Estes resultados sugerem que a importância atribuída aos *stakeholders* considera prioritariamente as motivações institucionais e acadêmicas, e, em segundo plano, motivações econômicas e políticas. Em linhas gerais, estes resultados vão ao encontro aos trabalhos citados no ponto 3.2.3.3 do Capítulo III. De outro lado, no que concerne a influência, os *stakeholders* externos também se destacam nas primeiras colocações deste *ranking*, o que confirma a interação entre o ensino superior e a sociedade como destacado no ponto 3.2.3.3. Cumpre notar também a relevância dos docentes neste contexto, uma vez que para além de possuir o maior número de correlações de um modo geral, possui o maior número de correlações com as motivações, grupo identificado como mais influenciado pelos *stakeholders*. Com efeito, esta relevância verifica-se no pressuposto de regulamentação do ensino superior Brasileiro (LDB 9394) e na literatura especializada neste referido ponto.

No que se concerne à análise da influência, os resultados da análise correlacional compósita indicaram correlações significativas positivas entre a variável compósita *stakeholders* e as variáveis compósitas motivações, estratégias e benefícios e, em seu turno os resultados da análise correlacional inter-item indicaram correlações positivas principalmente entre os *stakeholders*, as motivações e os benefícios. Estes resultados sugerem que o aumento da importância e participação destes *stakeholders* significa o aumento da importância das motivações, desenvolvimento das estratégias e obtenção dos benefícios correlacionados. Assim sendo, é possível inferir que, neste contexto, os *stakeholders* têm influência no delineamento da internacionalização, sobretudo no que diz respeito às motivações e benefícios (nesta ordem), uma vez que o número de correlações (análise inter-item) e o índice (análise compósita) entre os mesmos é superior aquelas encontradas entre *stakeholders* e estratégias. Para além das influências diretas dos *stakeholders* nas motivações e benefícios, cumpre referir que esta análise também identificou uma ligeira influência indireta dos *stakeholders* nos benefícios através das motivações e estratégias, uma vez que a análise minuciosa dos resultados da análise correlacional inter-item permitiu identificar um pequeno número de variáveis do grupo

benefícios que possuem correlações com variáveis do grupo motivações, que por sua vez são correlacionados com variáveis do grupo *stakeholders*.

Cumprido destacar que os *stakeholders* identificados como mais influentes, designadamente, “Docentes”, “Investigadores” e “Empresas” influenciam diretamente a o benefício “internacionalização do currículo”, destacado pela literatura especializada e na análise das IES da população-alvo deste contexto como o principal pressuposto para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista. Assim, é possível inferir sobre a relevância destes *stakeholders* para o desenvolvimento da formação do contabilista neste contexto.

No sentido de ilustrar estas relações sugeridas pelas conclusões das análises de dados compósitas, foi desenvolvido o esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios no contexto brasileiro (Figura 7.1) no qual as correlações são demonstradas através de flechas onde a espessura indica o se a correlação é moderada ou elevada.

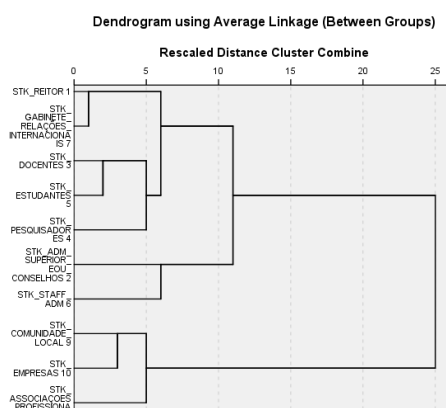


**Figura 7.1:** Esquema ilustrativo das relações entre *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios da internacionalização brasileira

De outro lado, não é possível inferir a existência de relações de influência dos *stakeholders* nos obstáculos de internacionalização, uma vez que os resultados das análises correlacionais (compósita e inter-item) não indicaram correlações significativas.

A partir destes resultados, buscou-se o desenvolvimento da tipologia de classificação e do modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização brasileira, recorrendo a adaptação da tipologia e do modelo de relações de influência entre a Universidade e seus *stakeholders* de Mainardes (2010). Para o agrupamento dos

*stakeholders* com características homogêneas foi feita a análise de *clusters* com 10 variáveis, nomeadamente, “Reitor/diretor”, “outros membros dos órgãos do governo”, “docentes”, “investigadores”, “estudantes”, “*staff* da administração”, “gabinete relações internacionais”, “associações profissionais”, “comunidade local” e “empresas”, uma vez que o *stakeholder* “governo” foi classificado como *stakeholder* regulador, considerando o perfil e importância política e reguladora do mesmo para o desenvolvimento da internacionalização brasileira, como constatado em alguns aspetos das análises de dados. Os resultados da análise de *clusters* podem ser observados na Figura 7.2 e na Tabela 7.23.



**Figura 7.2:** Dendrograma da análise de clusters dos *stakeholders* das IES brasileiras

**Tabela 7.23:** Clusters dos *stakeholders* Brasileiros

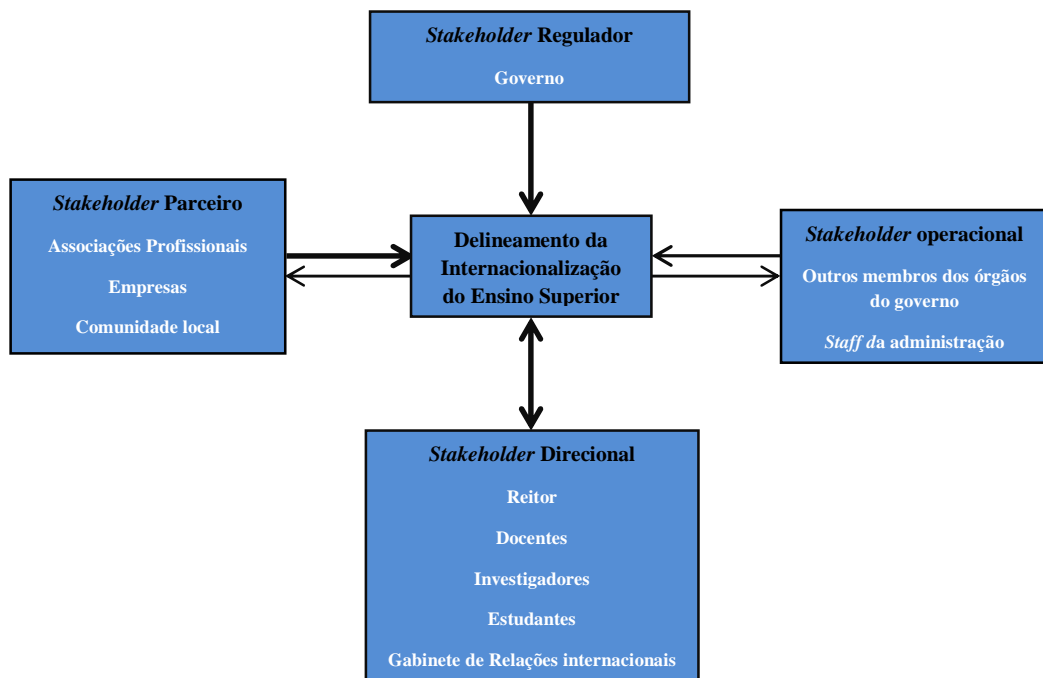
Case	3 Clusters
Reitor	1
Outros membros dos Órgãos do governo	2
Docentes	1
Investigadores	1
Estudantes	1
<i>Staff</i> da Administração	2
Gabinete relações internacionais	1
Associações Profissionais	3
Comunidade local	3
Empresas	3

Desse modo, a tipologia de classificação e o modelo de relações de importância e influência dos *stakeholders* na internacionalização brasileira (Tabela 7.24 e Figura 7.3)

foram desenvolvidos com quatro categorias de *stakeholders* (três categorias indicadas nos resultados da análise de clusters mais a categoria *stakeholder* regulador). A escolha dos nomes destas categorias considerou o perfil de cada tipo de *stakeholder* no contexto brasileiro, os resultados das análises das médias de importância atribuída e da análise correlacional inter-item. Importa referir que as categorias “não *stakeholder*” e “*stakeholder* dependente” constantes no modelo original de Mainardes (2010), não participaram desta tipologia, visto que os resultados da análise de dados não demonstraram a existência de *stakeholders* com estes perfis.

**Tabela 7.24:** Tipologia de classificação dos *stakeholders* considerando a sua importância e influência no processo de internacionalização brasileira

<b>Tipo de Stakeholder</b>	<b>Grau de Importância para a internacionalização</b>	<b>Natureza da importância</b>	<b>Relação com a internacionalização</b>	<b>Stakeholders que participam da categoria</b>
<b>Regulador</b>	Média/Elevada	Económica/política	Influencia, mas não é influenciado	Governo
<b>Parceiro</b>	Média/Baixa	Social	Influência mutua, porém mais influencia do que é influenciado	Empresas Comunidade local Associações Profissionais
<b>Direcional</b>	Média/elevada	Académica ou institucional	Influencia e é influenciado de modo igual	Reitor Docentes Investigadores Estudantes Gabinete de Relações internacionais/Responsável pela internacionalização
<b>Operacional</b>	Média/elevada	Institucional	É influenciado e não influencia	Outros membros dos órgãos do governo Staff da administração



**Figura 7.3:** Modelo de relações de influência entre os *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização brasileira





## **Capítulo VIII - Estudo comparativo e estudo conjunto dos resultados das análises de dados em Portugal, Holanda e Brasil.**

Este capítulo contempla o estudo comparativo e o estudo conjunto dos resultados apresentados nos capítulos das análises de dados de Portugal, Holanda e Brasil desenvolvidos no sentido de obter resultados generalizáveis para os três contextos capazes de responder às questões de investigação, e, ao mesmo tempo, contribuir com conclusões a nível teórico para o desenvolvimento das literaturas especializadas das áreas de conhecimento relacionadas a esta investigação, particularmente, a contabilidade, o ensino superior e a administração.

O estudo comparativo dos resultados obtidos em Portugal, Brasil e Holanda compreende três partes: (a) estudo comparativo da operacionalização e do delineamento da internacionalização (resultados da análise qualitativa e quantitativa); (b) estudo comparativo do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista e; (c) estudo comparativo dos resultados das análises de dados da importância e influência dos *stakeholders*.

Em seu turno, o estudo conjunto compreende a análise dos efeitos dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e para o desenvolvimento da internacionalização da formação dos contabilistas.

### **8.1 Estudo comparativo entre Portugal, Brasil e Holanda**

O estudo comparativo da operacionalização e do delineamento da internacionalização tem por objetivo fornecer conclusões generalizáveis de modo a contribuir para o desenvolvimento da estrutura conceitual deste tema. Na Tabela 8.1 apresentam-se os principais resultados obtidos para os três países em análise, numa lógica comparativa.

**Tabela 8.1:** Estudo comparativo dos aspetos operacionais/organizacionais e do delineamento da internacionalização Portuguesa, Brasileira e Holandesa

Aspetos operacionais/organizacionais e do delineamento da internacionalização	Portugal	Holanda	Brasil
<b>Priorização da internacionalização</b> (Percentual e motivações inerentes à justificativa desta priorização)	Prioridade para 100% das IES Motivações: 1. Académica; 2. Institucional; 3. Económica; 4. Sociocultural	Prioridade para 87% das IES Motivações: 1. Institucional; 2. Académica; 3. Sociocultural.	Prioridade para 88% das IES Motivações: 1. Académica; 2. Institucional; 3. Económica; 4. Sociocultural
<b>Política ou plano estratégico de internacionalização</b> (Percentual e motivações inerentes às diretrizes das políticas de internacionalização)	61% das IES 1. Académicas 2. Institucional; 3. Económica; 4. Sociocultural.	74% das IES 1. Institucional; 2. Académica; 3. Sociocultural	64% das IES 1. Académica; 2. Institucional; 3. Sociocultural 4. Económica;
<b>Gabinete de relações internacionais/Pessoa responsável pela internacionalização</b>	78% das IES	100% das IES	97% das IES
<b>Fonte de recursos financeiros para a manutenção das atividades de internacionalização</b>	Recursos financeiros da União Europeia Subsídios do Governo	Recursos próprios Subsídios do Governo	Subsídios do Governo
<b>Enquadramento das Motivações</b> (Resultados das análises fatoriais)	Enquadramento intencional de cooperação explica 49.1% da variância das motivações Enquadramento intencional de competição explica 17.1% da variância das motivações	Enquadramento intencional de cooperação explica 48.6% da variância das motivações Enquadramento intencional de competição explica 18.2% da variância das motivações	Enquadramento intencional de cooperação e competição explica 50.1% da variância das motivações Enquadramento intencional de cooperação explica 16.4% da variância das motivações
<b>Natureza das Estratégias</b> (Com base nas médias dos rankings)	Académicas e económicas.	Académicas e económicas	Académicas e socioculturais
<b>Natureza dos Benefícios</b> (Com base nas médias dos rankings)	Académicos e económicos	Académicos, institucionais e económicos.	Académicos e socioculturais
<b>Ganhos financeiros com a internacionalização</b>	Principalmente através de acordos e redes de recrutamento e do recrutamento de estudantes internacionais	Principalmente através de fundos europeus, contratos de investigação e recrutamento de estudantes internacionais	Não verificado neste contexto
<b>Motivações vs. Benefícios obtidos</b> (Resultados das análises Teste de Wilcoxon)	Nível pretendido nas motivações ainda não alcançado nos benefícios	Nível pretendido nas motivações quase alcançado nos benefícios	Nível pretendido nas motivações ainda não alcançado nos benefícios
<b>Enquadramento nos paradigmas</b>	Paradigma dual: cooperar para competir	Paradigma dual: cooperar para competir	Paradigma de cooperação
<b>Nível da relação entre o aumento da obtenção de benefícios com a internacionalização e o aumento da importância das motivações e do desenvolvimento das estratégias</b>	✓ 48% das correlações inter-item possíveis; ✓ Correlações significativas entre as motivações e os benefícios, e entre as estratégias e os benefícios.  H <sub>4</sub> aceite	✓ 15% das correlações inter-item possíveis; ✓ Correlações significativas entre as motivações e os benefícios, e entre as estratégias e os benefícios.  H <sub>4</sub> aceite	✓ 24% das correlações inter-item possíveis; ✓ Correlações significativas entre as estratégias e os benefícios  H <sub>4</sub> parcialmente aceite
<b>Natureza dos obstáculos</b> Com base no ranking das médias e no resultados da análise correlacional)	1-Económica e institucional; 2-Académica e Institucional;	1-Económica e institucional; 2- Institucional e académica;	1- Cultural e económica e institucional; 2- Institucional e cultural;
<b>Impacto dos obstáculos no desenvolvimento da internacionalização</b>	No desenvolvimento das estratégias H <sub>3</sub> parcialmente aceite	H <sub>3</sub> rejeitada	H <sub>3</sub> rejeitada

A partir da análise dos aspetos operacionais/organizacionais é possível inferir que, embora Portugal se destaque como o país onde a internacionalização é mais reconhecida como uma prioridade, a Holanda possui um maior desenvolvimento organizacional, uma vez que é o país com maior número/percentual de instituições que reúne maiores condições operacionais de internacionalização, nomeadamente política, gabinete de relações internacionais e recursos próprios para manutenção das atividades.

No que se refere ao delineamento da internacionalização, a vertente académica revela-se como principal componente das políticas, motivações, estratégias e benefícios, demonstrando que, em linhas gerais, este é o principal fio condutor da internacionalização nestes contextos. Todavia, cumpre também ressaltar a relevância da vertente económica verificada em segundo plano nestes aspetos e identificada nos resultados da análise dos ganhos financeiros a partir do desenvolvimento das atividades relacionadas à internacionalização nos contextos holandês e português. No âmbito português esta relevância pode ser também verificada nos resultados acerca das fontes de financiamento para manutenção das atividades relacionadas à internacionalização, onde os recursos da EU surgem como muito relevantes.

Para além de sobressair no âmbito operacional/organizacional, a Holanda também mostrou ter o maior nível de desenvolvimento de resultados a partir da internacionalização, posto que na análise de correspondência entre as motivações e os benefícios (teste de Wilcoxon Tabela 6.8) os resultados indicaram que 5 dos 9 benefícios foram alcançados na mesma medida face às respetivas expectativas institucionais.

Diante destas considerações, é possível rematar que a internacionalização tem-se mostrado um relevante aspeto para o desenvolvimento do ensino superior destes países, que esta relevância decorre dos benefícios inerentes e, para esta consecução, se faz importante um delineamento institucional assentado numa visão orientada de modo dualista considerando a complementaridade dos paradigmas da cooperação e competição, assim como uma estrutura organizacional/operacional (recursos humanos/financeiros/físicos) capaz de suportar este desenvolvimento. Cumpre inferir ainda a relação entre o aumento da importância das motivações e do desenvolvimento das estratégias e o aumento da obtenção dos benefícios com a internacionalização, verificada principalmente no contexto Português. Relativamente aos obstáculos, embora seja possível constatar a relevância dos mesmos

principalmente daqueles de natureza institucional, não é possível confirmar o impacto negativo dos mesmos na importância das motivações nos três contextos, e no desenvolvimento das estratégias nos contextos Holandês e Brasileiro.

Por sua vez, o estudo comparativo do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista em Portugal, Holanda e Brasil (Tabela 8.2), tem por objetivo verificar o nível de importância e do desenvolvimento deste aspecto nestes países a partir da análise realizada durante a seleção da população-alvo de investigação (critério de seleção descrito no ponto 4.2.2), assim como, identificar nos resultados das análises de dados dos mesmos, implicações para este desenvolvimento.

**Tabela 8.2:** Estudo comparativo do desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista

	Portugal	Holanda	Brasil
<b>Análise do desenvolvimento da internacionalização do currículo e de outras estratégias relacionadas à internacionalização da formação do contabilista dos cursos de licenciatura em contabilidade da população-alvo.</b>	<p>Grande maioria dos cursos analisados oferecia uma estrutura curricular que contém componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional.</p> <p>Discreto desenvolvimento de outras estratégias, nomeadamente, a mobilidade estudantil, acordos e redes internacionais, cursos de língua estrangeira e visita de académicos internacionais,</p>	<p>Grande maioria dos cursos oferecia uma estrutura curricular que contém componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional.</p> <p>Considerável desenvolvimento de outras estratégias de internacionalização, designadamente oferta de programas de duplo grau em parceria com instituições estrangeiras, acordos e redes internacionais, internacionalização da investigação, visita de académicos internacionais e mobilidade de professores.</p>	<p>Um pequeno número de cursos analisados oferecia uma estrutura curricular que contém componentes internacionais e/ou voltada a uma formação internacional</p> <p>Baixo desenvolvimento de outras estratégias de internacionalização nomeadamente, recrutamento de professores e/ou investigadores estrangeiros, visitas de académicos internacionais, acordos e redes internacionais</p>
<b>Implicações para este desenvolvimento a partir dos resultados da análise dos dados</b>	<p>O aumento do alcance do benefício “internacionalização do currículo” está relacionado ao aumento da importância de 6 das 12 motivações analisadas, e aumento do desenvolvimento de 13 das 15 estratégias de internacionalização analisadas.</p> <p>Nível de impacto para o desenvolvimento da formação do contabilista: alto</p>	<p>O aumento do alcance do benefício “internacionalização do currículo” está relacionado ao aumento da importância de 2 das 12 motivações analisadas, e aumento do desenvolvimento de 7 das 15 estratégias de internacionalização analisadas.</p> <p>Nível de impacto para o desenvolvimento da formação do contabilista: médio</p>	<p>O aumento do alcance do benefício “internacionalização do currículo” está relacionado ao aumento da importância de 3 das 12 motivações analisadas, e aumento do desenvolvimento de 5 das 15 estratégias de internacionalização analisadas.</p> <p>Nível de impacto para o desenvolvimento da formação do contabilista: médio</p>

A partir da análise do quadro acima é possível inferir acerca da relevância do desenvolvimento da internacionalização do currículo e de outras estratégias para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista, visto que se mostraram presentes na maioria das IES dos contextos Holandês e Português, e em algumas IES do

contexto brasileiro. Do mesmo modo, é possível inferir que um maior desenvolvimento das estratégias de internacionalização de um modo geral pode implicar positivamente no desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.

Face ao exposto nestes dois estudos comparativos é possível rematar que os benefícios advindos a partir do maior desenvolvimento da internacionalização são essenciais tanto para as IES, a nível institucional, como para a formação do contabilista, em particular. Nesse sentido, no intuito de entender o papel dos *stakeholders* para este desenvolvimento, se fez necessário o estudo comparativo dos resultados das análises de dados da importância e influência dos *stakeholders* nos três contextos, de modo a conceder conclusões generalizáveis para responder às questões de investigação, contribuir para o desenvolvimento do enquadramento teórico da internacionalização, assim como contribuir para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*. A Tabela 8.3 apresenta este estudo.

**Tabela 8.3:** Estudo comparativo acerca da importância e influência nos três contextos

Análise da importância	Portugal	Holanda	Brasil
<b>Participação dos stakeholders no governo das IES</b>	Representatividade para stakeholders internos e externos estabelecida em pressuposto legal	Representatividade para stakeholders internos e externos estabelecida em pressuposto legal	Com exceção dos professores, a representatividade para stakeholders internos e externos não está definida no pressuposto legal
<b>Rankings com base na importância/influência atribuída</b>	<p>União Europeia Reitor/Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição Docentes Estudantes</p> <p>Outros membros dos Órgãos do governo da instituição Investigadores Governo Staff da administração Empresas Associações profissionais Comunidade local</p>	<p>Reitor Staff da Administração Outros membros dos Órgãos do Governo Estudantes Docentes Investigadores Governo União Europeia Empresas Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na instituição Associações profissionais Comunidade local</p>	<p>Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição Reitor/Diretor Docentes Investigadores Estudantes</p> <p>Outros membros dos Órgãos do Governo da instituição Governo Staff da Administração Empresas Associações profissionais Comunidade local</p>
<b>Razões inerentes à importância atribuída aos diferentes stakeholders (Conclusões da análise de dados de cada país)</b>	<p>1- Económica; 2- Política; 3- Académica; 4- Institucional.</p>	<p>1- Académica; 2- Institucional; 3- Económica; 4- Política.</p>	<p>1- Institucional; 2- Académica; 3- Económica; 4- Política.</p>
<b>Análise da Influência dos stakeholders</b>	<b>Portugal</b>	<b>Holanda</b>	<b>Brasil</b>
<b>Conclusões da análise correlacional compósita</b>	<p>Influência no nível de importância das motivações, desenvolvimento das estratégias e na obtenção de benefícios.</p> <p>Não influenciam os obstáculos</p>	<p>Influência no nível de importância das motivações.</p> <p>Não influenciam os obstáculos</p>	<p>Influência no nível de importância das motivações, no desenvolvimento das estratégias e obtenção de benefícios.</p> <p>Não influenciam os obstáculos</p>
<b>Conclusões da análise correlacional inter-item</b>	<p>Total geral de correlações significativas: 83</p> <p>Totais de correlações com:</p> <p>Motivações: 22 Estratégias: 42 Benefícios: 19</p> <p>Totais de correlações significativas por tipo de Stakeholder:</p> <p>Internos: 28 Externos: 50</p> <p>Número de stakeholders que possuem correlações: 9 dos 12 incluídos na análise.</p>	<p>Total geral de correlações significativas: 39</p> <p>Totais de correlações com:</p> <p>Motivações: 24 Estratégias: 4 Benefícios: 16</p> <p>Totais de correlações significativas por tipo de Stakeholder:</p> <p>Internos: 35 Externos: 4</p> <p>Número de stakeholders que possuem correlações: 9 dos 12 incluídos na análise.</p>	<p>Total geral de correlações significativas: 69</p> <p>Totais de correlações com:</p> <p>Motivações: 21 Estratégias: 5 Benefícios: 10</p> <p>Totais de correlações significativas por tipo de Stakeholder:</p> <p>Internos: 44 Externos: 24</p> <p>Número de stakeholders que possuem correlações: todos os 11 incluídos na análise</p>
<b>Resultados dos testes de hipóteses</b>	<p>H<sub>1</sub> aceite H<sub>2</sub> rejeitada</p>	<p>H<sub>1</sub> parcialmente aceite H<sub>2</sub> rejeitada</p>	<p>H<sub>1</sub> aceite H<sub>2</sub> rejeitada</p>
<b>Rankings de influência (Com base nos resultados da análise correlacional)</b>	<p>Comunidade local Estudantes Associações profissionais Empresas Staff da administração da Instituição Governo Outros membros dos Órgãos do governo da instituição Reitor Investigadores</p>	<p>Reitor Investigadores Outros membros dos órgãos do governo da instituição Estudantes Professores Staff da Administração Comunidade local Associações profissionais Empresas</p>	<p>Docentes Associações profissionais Staff da administração Comunidade local Investigadores Empresas Outros membros dos órgãos do governo da instituição Governo da instituição Estudantes Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na instituição Reitor/Diretor</p>

<b>Influência direta para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista (Com base nas conclusões acerca da influência dos stakeholders)</b>	<p style="text-align: center;">Sim Comunidade local, estudantes, associações profissionais</p>	<p style="text-align: center;">Sim Reitor, Investigadores, Outros membros dos órgãos do governo</p>	<p style="text-align: center;">Sim Docentes, Investigadores e Empresas</p>
--	--	---	--

Inicialmente cumpre destacar as inferências gerais acerca da importância/influência. Primeiro, é possível inferir que os *stakeholders* possuem um papel relevante, uma vez que todos aqueles (internos e externos) incluídos no estudo obtiveram um nível de importância atribuída entre médio e alto nos três contextos. Segundo, é possível inferir que, excetuando-se o caso particular da União Europeia no contexto português, os *stakeholders* internos são preponderantes nestes contextos.

Do mesmo modo importa referir as similitudes e divergências encontradas na análise comparativa da importância. Por exemplo, o Governo teve quase a mesma avaliação de importância nos três países, embora as IES Brasileiras e Portuguesas dependam mais dos recursos financeiros do governo do que as Holandesas para o desenvolvimento das atividades relacionadas à internacionalização. Igualmente, o *stakeholder* “comunidade local” obteve a última colocação nos três *rankings*.

No que se refere às divergências, importa sublinhar, à partida, o contraste de natureza institucional verificado nas avaliações de importância dos *stakeholders* “gabinete de relações internacionais/responsável pela internacionalização” e “*Staff* da Administração” entre as IES Portuguesas e Brasileiras por um lado, e aquelas Holandesas por outro. Estes contrastes sugerem que a internacionalização holandesa parece ser um processo holístico que envolve toda a instituição, como defendido pela literatura especializada (Knight, 2004; Söderqvist, 2001), ao passo que a internacionalização portuguesa e brasileira parece ser um processo restrito somente aos setores diretamente responsáveis. De outro lado, importa salientar também o contraste verificado nas divergências de avaliação de importância do *stakeholder* União Europeia feitas entre as IES Holandesas e Portuguesas, embora inseridas no mesmo contexto de espaço europeu de ensino superior, justificadas por razões de natureza económica e política, descritas nas conclusões das análises das respetivas análises individualizadas por país.

Para além da importância, esta análise comparativa também permitiu inferir sobre a influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização, principalmente nas motivações, confirmada nos resultados das análises correlacionais (compósita e inter-item) dos três países, e, em segundo plano, no desenvolvimento das estratégias e na obtenção dos benefícios, confirmadas nos contextos Português e Brasileiro.

Tal como a análise da importância, as inferências da influência destacam similaridades e divergências. Primeiro, na perspectiva da representatividade, os *stakeholders* se mostraram mais representativos no contexto Português e Brasileiro, considerando o número de correlações significativas identificadas e o número de hipóteses aceites na totalidade. Segundo, na perspectiva da tipologia, os *stakeholders* externos se destacaram nestas análises, principalmente nos contextos Português e Brasileiro, onde as correlações significativas (análise inter-item) correspondem, respetivamente, a 60% e 35% do total de correlações identificadas, ao mesmo tempo em que se destacaram também entre as primeiras colocações dos *rankings* de influência nestes países. É importante notar que esta influência pode ser considerada expressiva também no contexto Brasileiro, muito embora o envolvimento destes *stakeholders* no governo das IES não se encontre claramente estabelecido nos pressupostos legais deste país. Por fim, é possível inferir que *stakeholders* identificados nas primeiras posições dos *rankings* de influência destes países têm impacto direto especificamente no desenvolvimento da formação do contabilista nos três contextos.

Acerca do impacto dos obstáculos, não é possível inferir que um aumento da importância dos *stakeholders* significa a diminuição dos mesmos, ou vice-versa, uma vez que  $H_2$  foi rejeitada nos três países, assim como, não é possível inferir sobre o impacto dos obstáculos no delineamento da internacionalização, visto que  $H_3$  foi aceita (parcialmente) somente no contexto português.



## 8.2 Análise de dados conjunto para Portugal, Holanda e Brasil

### 8.2.1 Análise dos efeitos dos stakeholders para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional

Esta análise tem por escopo verificar estatisticamente os efeitos dos *stakeholders* nas motivações, no desenvolvimento das estratégias e para a consecução dos objetivos com a internacionalização nestes países em conjunto, assim como fornecer dados capazes de suportar o desenvolvimento de um modelo validado estatisticamente e inédito na literatura especializada, acerca da influência dos *stakeholders* no desenvolvimento da internacionalização em nível institucional, como previsto no objetivo específico 08.

Para tanto, à partida foi feita uma análise correlacional entre as variáveis compósitas *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios obtidas através do cálculo da média das médias de todas as variáveis pertencentes a estes grupos e que compreendeu toda a amostra de IES respondentes dos três países, ou seja, 80 respondentes. Cumpre ressaltar que, tendo em conta que os resultados das análises de dados por país não confirmaram a influência dos *stakeholders* nos obstáculos, estes não foram incluídos nesta análise.

Os resultados desta análise resultaram em correlações positivas significativas entre as variáveis compósitas *stakeholders*, motivações, estratégias e benefícios, e entre as variáveis compósitas benefícios, motivações e as estratégias. Portanto, aceitam-se as hipóteses H<sub>1</sub> e H<sub>4</sub> para o estudo conjunto.

**Tabela 8.4:** Análise correlacional compósita para o estudo em conjunto para Portugal, Holanda e Brasil

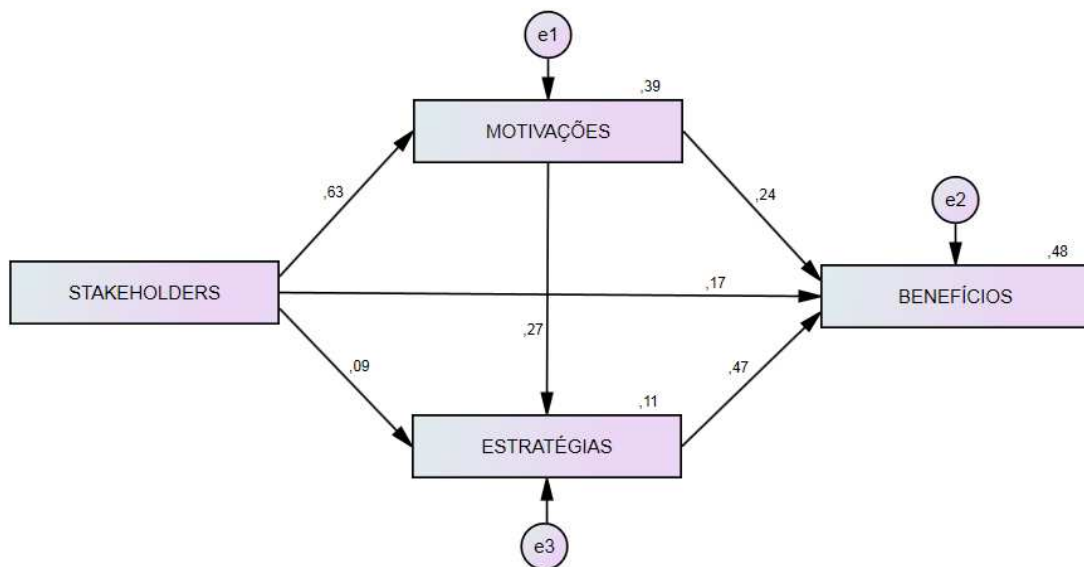
	<i>Stakeholders</i>	Motivações	Estratégias	Benefícios
<i>Stakeholders</i>	1.000	<b>.627**</b>	<b>.260*</b>	<b>.442**</b>
Motivações		1.000	<b>.330*</b>	<b>.503**</b>
Estratégias			1.000	<b>.598**</b>
Benefícios				1.000

Note: \* p < .05; \*\* p < .01

Desse modo, é possível inferir que para esta amostra:

- Quanto maior a importância atribuída aos *stakeholders* maior será a importância das motivações, o desenvolvimento das estratégias e a obtenção de benefícios com a internacionalização. Em outras palavras, os *stakeholders* influenciam positivamente as motivações, as estratégias e os benefícios relativos à internacionalização;
- Quanto maior a importância atribuída às motivações maior será o desenvolvimento das estratégias e a obtenção de benefícios da internacionalização;

Considerando estes resultados, tratou-se de verificar o quanto os *stakeholders* explicam as motivações, as estratégias e os benefícios direta e indiretamente utilizando a técnica estatística modelo de equações estruturais, recorrendo ao programa AMOS do SPSS, assim como chegar a um modelo estatístico capaz de representar esta influência. O modelo obtido (Figura 8.1) com esta tentativa pode ser verificado a seguir:



**Figura 8.1:** Modelo de efeito dos *stakeholders* nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização.

A análise do modelo de equações estruturais permite verificar que os *stakeholders*, as motivações e as estratégias explicam 48% da variância dos benefícios. Duas das trajetórias do modelo não são estatisticamente significativas, são os casos da trajetória dos *stakeholders* sobre as estratégias e dos *stakeholders* sobre os benefícios, enquanto as restantes são positivas e estatisticamente significativas ( $p < .05$ ).

De destacar ainda que:

- ✓ 39% da variância das motivações são explicadas pela variação na importância atribuída aos *stakeholders*;
- ✓ 11% da variância das estratégias são explicadas pelos efeitos direto e indireto dos *stakeholders* e pelo efeito direto das motivações;
- ✓ 48% da variância dos benefícios são explicados pelo efeito direto das estratégias, e pelos efeitos diretos e indiretos dos *stakeholders* e das motivações;

Relativamente aos efeitos indiretos presentes no modelo, importa destacar o seguinte:

- O efeito indireto dos *stakeholders* nas estratégias mediado pelas motivações é de  $\beta=.171$ ;
- O efeito indireto dos *stakeholders* nos benefícios mediado pelas motivações e pelas estratégias é de  $\beta=.275$ ;
- O efeito indireto das motivações nos benefícios mediados pelas estratégias é de  $\beta=.129$ .

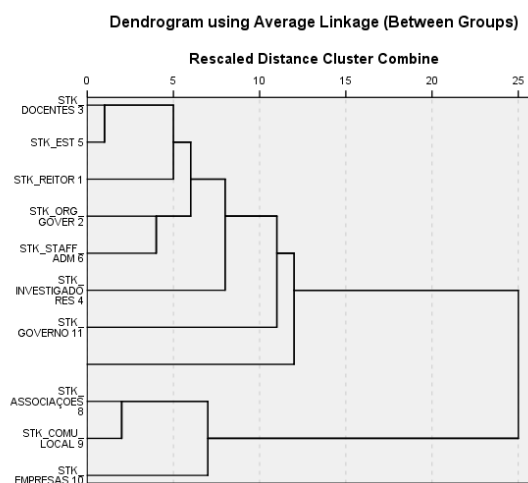
Em suma, estes resultados indicam que os *stakeholders* produzem um efeito direto significativo nas motivações e um efeito indireto nos benefícios através das motivações e estratégias. Considerando estes resultados é possível afirmar os efeitos dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização.

Para além deste modelo inicial, esta investigação também procurou chegar a um modelo que classificasse os *stakeholders* e, ao mesmo tempo, demonstrasse o poder de influência de cada grupo para a internacionalização, que fosse próximo aos modelos já desenvolvidos pela literatura especializada nos *stakeholders* e que também se relacionasse com a gestão das IES. Tendo em conta esta perspetiva, procurou-se chegar a um modelo análogo ao modelo de influência dos *stakeholders* para a gestão das IES desenvolvido por Mainardes (2010), uma vez que este se mostrou compatível para este propósito, por se tratar também de um modelo desenvolvido com os resultados de investigação em IES, bem como pelo fato de ser um modelo desenvolvido para também demonstrar relações de influência dos *stakeholders*.

O modelo original de Mainardes (2010) foi desenvolvido tendo em conta os pressupostos de construção de modelos teóricos estabelecidos por Whetten (1989) tendo em

conta: fatores ou variáveis, relação entre estes fatores, dinâmicas que justificam a seleção dos fatores e as relações de causalidade entre os fatores e fatores temporais e contextuais que delimitam o modelo, ou seja, que determinam o alcance e a extensão do modelo.

Nesta investigação, os fatores ou variáveis são os 11 *stakeholders* incluídos no questionário de investigação, sendo excluído o *stakeholder* “União Europeia”, uma vez que, este não faz parte do contexto Brasileiro e, assim sendo, não poderia ser incluído na análise. A relação entre os *stakeholders* e a internacionalização diz respeito a duas premissas: à sua importância atribuída e à sua capacidade de um influenciar o outro como comprovado nesta investigação através dos resultados da análise correlacional nos três países separadamente e em conjunto. Por sua vez, as dinâmicas que justificam a seleção dos fatores e as relações de causalidade entre os mesmos dizem respeito às dinâmicas sociais, psicológicas e econômicas que unificam o modelo através de uma lógica fundamental. Desse modo, tentou-se agrupar os *stakeholders* através de uma análise de *clusters*, cujos resultados podem ser verificados na Figura 8.2 e na Tabela 8.5.



**Figura 8.2:** Dendrograma da análise de *clusters* dos três países em conjunto

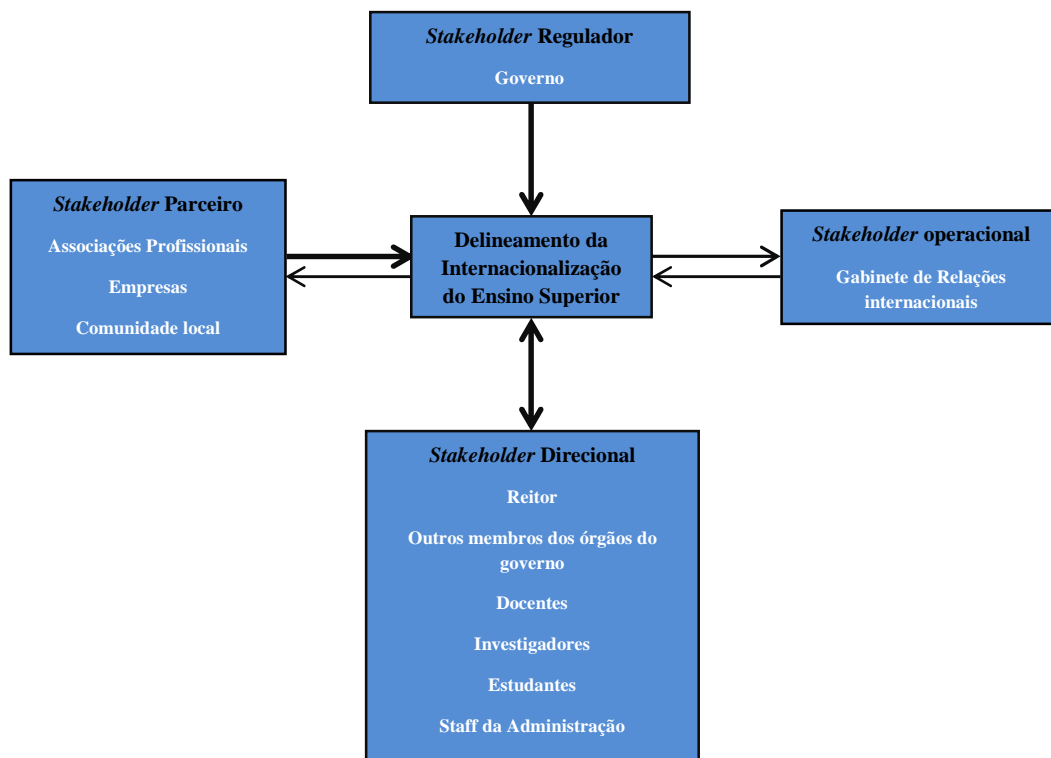
**Tabela 8.5:** *Cluster Membership* da análise de *clusters* em conjunto

Case	4 Clusters
Reitor/diretor	1
Outros membros dos Órgãos do governo	1
Docentes	1
Investigadores	1
Estudantes	1
Staff da Administração	1
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização da instituição	2
Associações Profissionais	3
Comunidade local	3
Empresas	3
Governo	4

Estes resultados foram analisados tendo em conta a natureza de cada *stakeholder*, os resultados apresentados nos *rankings* acima destacados, e os grupos de *stakeholders* foram classificados tendo em conta o modelo de Mainardes (2010) (apresentado na revisão de literatura) e a classificação atribuída na Tabela 8.6. Assim, chegou-se a um modelo de influência e importância dos *stakeholders* para a internacionalização para o estudo conjunto, que é apresentado na Figura 8.3.

**Tabela 8.6:** Tipologia de classificação dos *stakeholder* considerando sua importância e influência no processo internacionalização

Tipo de Stakeholder	Grau de Importância para a internacionalização	Natureza da importância	Relação com a internacionalização	Stakeholders que participam da categoria
<b>Regulador</b>	Média/Elevada	Económica/política	Influencia, mas não é influenciado	Governo
<b>Parceiro</b>	Média/Baixa	Social	Influência mutua, porém mais influencia do que é influenciado	Associações Profissionais Empresas Comunidade local
<b>Direcional</b>	Média/elevada	Académica ou institucional	Influencia e é influenciado de modo igual	Reitor Outros membros dos órgãos do governo Docentes Investigadores Estudantes Staff da Administração
<b>Operacional</b>	Média/elevada	Institucional	É influenciado e não influencia	Gabinete de Relações internacionais



**Figura 8.3:** Modelo de relações de influência entre os *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização para análise em conjunto

Esta classificação é considerada importante pela literatura especializada uma vez que clarifica e valoriza o papel de cada *stakeholder*, a natureza de sua importância e influência dentro das dinâmicas acima referidas. No entanto, cumpre referir que este modelo pode variar de acordo com o contexto e a diversidade e as perspectivas dos *stakeholders* da internacionalização, mas se aplica a amostra obtida nos três países, aos resultados obtidos nos *rankings* e na análise correlacional.

De modo a verificar também a existência de relações de influência entre estes *stakeholders*, foi feita a análise correlacional entre as variáveis compostas *stakeholder* direcional, *stakeholder* regulador, *stakeholder* operacional, *stakeholder* parceiro, obtidas através do cálculo da média das médias das variáveis. Como pode ser observado na Tabela 8.7, esta análise resultou em 06 (seis) correlações significativas positivas entre todos estes *stakeholders*, o que indica que um aumento da importância recíproca entre os *stakeholders* correlatos pode significar um aumento dos efeitos diretos dos mesmos nas motivações e, um efeito indireto nos benefícios através das motivações e estratégias.

**Tabela 8.7:** Análise correlacional entre os *stakeholders* do modelo de relações de influência

	<i>Stakeholder</i> direcional	<i>Stakeholder</i> regulador	<i>Stakeholder</i> operacional	<i>Stakeholder</i> parceiro
<i>Stakeholder</i> Direcional	1.000	<b>.480**</b>	<b>.423**</b>	<b>.693**</b>
<i>Stakeholder</i> Regulador		1.000	<b>.365**</b>	<b>.432**</b>
<i>Stakeholder</i> Operacional			1.000	<b>.285*</b>
<i>Stakeholder</i> Parceiro				1.000

Note: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$





## Capítulo IX – Conclusões, limitações, recomendações e perspectivas para futuras investigações.

### 9.1 Conclusões gerais

O objetivo geral desta investigação é analisar o grau de importância e influência dos *stakeholders* nas motivações, nos obstáculos, desenvolvimento de estratégias e benefícios relacionados com a internacionalização à nível institucional e ao nível da formação do contabilista em três contextos nacionais diferenciados, nomeadamente, Portugal, Brasil e Holanda.

Para a consecução do mesmo, fez-se necessário, inicialmente, compreender o desenvolvimento da internacionalização do ensino superior, ao mesmo passo que confirmar a sua relevância a nível institucional e para a formação dos contabilistas, assim como analisar a importância dos *stakeholders* para este desenvolvimento em cada um destes países. De igual modo, fez-se necessário proceder à verificação da influência dos *stakeholders* no delineamento da internacionalização (motivações, estratégias, benefícios e obstáculos), das motivações e dos obstáculos para o desenvolvimento das estratégias e obtenção dos benefícios em cada um destes países. Para o efeito, foram estabelecidos os objetivos específicos 1, 2, 3, 4 e 5 e foram determinadas as hipóteses de investigação H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub> a seguir:

1. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o desenvolvimento do delineamento e operacionalização da internacionalização, nomeadamente ao nível das motivações, estratégias, benefícios e obstáculos;
2. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o nível de importância dos *stakeholders* para a internacionalização;
3. Verificar, em cada um destes países, separadamente, a existência de relações entre a importância e a influência dos *stakeholders* e as principais motivações, estratégias, benefícios e obstáculos para a internacionalização;
4. Verificar, em cada um destes países, separadamente, o grau de impacto dos principais obstáculos nas motivações, desenvolvimento das estratégias, e para obtenção de benefícios com a internacionalização;

5. Analisar, em cada um destes países, separadamente, o nível de desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.

H<sub>1</sub>: Existem correlações positivas significativas entre a importância/influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização e as motivações, estratégias e benefícios do mesmo processo;

H<sub>2</sub>: Quanto maior é a importância/influência dos *stakeholders* no processo de internacionalização, menores são os obstáculos;

H<sub>3</sub>: Quanto maiores são os obstáculos à internacionalização, menos importantes são as motivações para a mesma, menos desenvolvidas são as estratégias relacionadas com a mesma e menos são os benefícios alcançados;

H<sub>4</sub>: Quanto mais importantes são as motivações e quanto maior o nível de desenvolvimento das estratégias, maiores são os benefícios.

As análises realizadas confirmaram a importância do desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e para a formação do contabilista, bem como a relevância dos *stakeholders* para a consecução deste processo nos três países. Para além destas constatações, estas análises revelaram a importância de um delineamento (motivações/estratégias) orientado no sentido da cooperação e da competição e suportado por uma estrutura organizacional/operacional (recursos humanos/financeiros/físicos) institucionalmente holística para a maximização dos benefícios pretendidos.

Além disso, os resultados destas análises permitiram constatar a existência de razões de naturezas académica, social, política, económica e institucional, inerentes ao delineamento da internacionalização, verificadas não somente nas motivações, mas também no que se refere à importância atribuída aos *stakeholders*, ao desenvolvimento das estratégias e benefícios obtidos.

As verificações comprovaram a influência direta dos *stakeholders* nas motivações nos três países, e no desenvolvimento das estratégias e na obtenção de benefícios em Portugal e no Brasil, e, deste modo, H<sub>1</sub> foi aceite nestes contextos, e parcialmente no contexto Holandês. Além disto, estes resultados permitiram confirmar também a influência indireta dos *stakeholders* nos benefícios, uma vez que foram identificadas nos resultados das análises correlacionais inter-item dos três países algumas correlações significativas entre variáveis do grupo benefícios e variáveis dos grupos motivações e estratégias, que por sua vez estão

diretamente correlacionadas a algum (s) *stakeholder* (s). De destacar também a comprovação da representatividade desta influência nesses contextos, posto que os resultados indicaram que no Brasil todos os *stakeholders* incluídos nas análises possuem correlações, e somente três não possuem correlações em Portugal e Holanda.

De outro lado, no que se refere ao impacto dos obstáculos, não é possível inferir que o aumento da importância dos *stakeholders* significa a diminuição dos mesmos, assim como não é possível inferir sobre o impacto dos obstáculos no delineamento da internacionalização. Nessa visão, é possível concluir que os efeitos positivos dos *stakeholders* têm mais impacto do que aqueles negativos dos obstáculos no delineamento da internacionalização.

Assim sendo, é possível concluir que um aumento da importância atribuída a estes *stakeholders* conduz a um aumento da importância das motivações, do desenvolvimento das estratégias e da obtenção de benefícios da internacionalização, do mesmo modo que, um aumento da importância das motivações conduz ao aumento do desenvolvimento das estratégias e da obtenção dos benefícios nestes países. Todavia, ao mesmo tempo, os resultados advindos destes exames também permitiram identificar algumas divergências relevantes entre os resultados destes países.

Assim, no intuito de chegar a conclusões generalizáveis para os três contextos, capazes de responder as questões de investigação, os objetivos específicos 6, 7 e 8 foram estabelecidos:

6. Realizar um estudo comparativo dos resultados obtidos para os três países;
7. Desenvolver um modelo estatístico para classificação dos *stakeholders* quanto à sua influência e importância para a internacionalização;
8. Desenvolver um modelo estatístico de efeitos dos *stakeholders* nas motivações, estratégias e benefícios da internacionalização.

O estudo comparativo desenvolvido a partir da análise das similitudes e divergências das conclusões pertinentes aos objetivos 1, 2, 3, 4 e 5 permitiu confirmar de um modo geral a importância e a influência dos *stakeholders*, ao mesmo passo que permitiu rematar que as particularidades sócioeconômicas determinam mais potencialmente as razões (econômicas, políticas, acadêmicas e sócio culturais) e os níveis de importância e influência do que propriamente os pressupostos legais de envolvimento dos *stakeholders*.

Em seu turno, os resultados do estudo conjunto permitiram confirmar os efeitos indiretos dos *stakeholders* nos benefícios, através dos seus efeitos diretos nas motivações e estratégias previamente identificados nas verificações de H4. Deste modo, é possível sustentar que, para esta amostra, os *stakeholders* influenciam direta e indiretamente a obtenção dos benefícios relacionados à internacionalização.

Tendo em consideração todas estas inferências é possível defender que à medida que aumenta a importância atribuída e a participação dos *stakeholders*, aumentam a obtenção de benefícios relacionados à internacionalização a nível institucional e à formação do contabilista. Do mesmo modo é possível concluir que as particularidades do contexto onde está inserida a IES determina esta medida e, por conseguinte, as suas consequências, e, assim responder à questão de investigação.

Estas afirmações têm implicações práticas para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional e da formação do contabilista, e, por conseguinte, do ensino superior, assim como relativamente ao envolvimento dos *stakeholders* no ensino superior. Primeiro, estas afirmações confirmam o estabelecido pela literatura especializada acerca da importância e influência dos *stakeholders* nos porquês, nos meios e nos fins da internacionalização (por exemplo, Knight, 2004; 2008).

Segundo, embora estes resultados não confirmem fundamentalmente que o estabelecimento da participação dos *stakeholders* nos pressupostos que regulamentam o governo das IES determine um aumento dos benefícios, espera-se que estas afirmações possam incentivar a avaliação da aplicabilidade e a abrangência destes pressupostos.

De igual modo, estas afirmações têm implicações teóricas e constituem contribuições para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* e da estrutura conceitual da internacionalização, assim como para a consolidação da literatura especializada em internacionalização da formação do contabilista. Estas perspectivas são apresentadas nos pontos a seguir.

### 9.1.1 Contribuições para o desenvolvimento da Teoria dos *stakeholders*

A consecução desta investigação forneceu fundamentos que possibilitaram o desenvolvimento de contribuições conceituais e teóricas relacionadas às lacunas verificadas no capítulo III e que espera-se que sejam contributos para a consolidação da teoria dos *stakeholders*.

No âmbito conceitual, esta investigação contribui com uma definição para o termo *stakeholder* no contexto da internacionalização do ensino superior: pessoa singular ou grupo que interessa e tem interesse económico, e/ou social, e/ou político nos propósitos, nas estratégias e benefícios das IES e, por conseguinte, tem capacidade de influenciar e ser influenciado por estes aspetos. Esta definição é inédita na literatura, pois destaca pela primeira vez a natureza dos interesses dos *stakeholder* das IES ao nível de sua internacionalização. Sobre isso, cumpre notar que se o interesse de natureza académica fica subentendido como parte integrante do interesse de natureza social, é possível estender esta definição às organizações em geral, não a restringindo apenas às IES.

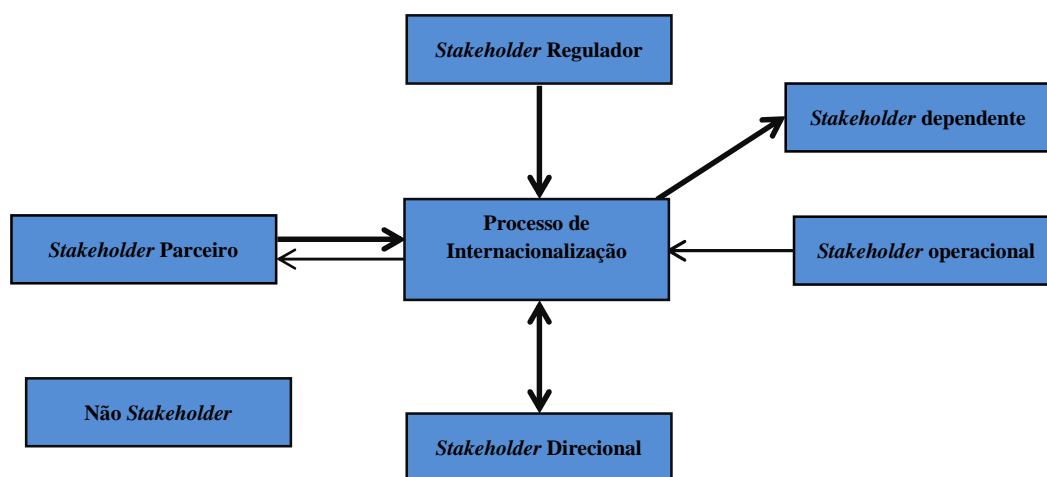
No âmbito teórico, importa destacar inicialmente as contribuições que dizem respeito à fundamentação do papel desta teoria para o desenvolvimento das organizações e das sociedades. A partir das conclusões deste estudo, principalmente aquelas que se relacionam ao papel dos *stakeholders* externos, foi possível confirmar as relações de interdependência entre as IES e as sociedades, assim como a relevância de ambos para este desenvolvimento. Assim sendo, esta confirmação dá alguns indícios da sustentabilidade económica e social, ainda não discutido em estudos anteriores no âmbito específico desta literatura.

Para além destas perspetivas, esta investigação contribui com uma nova proposta de tipologia de classificação (Tabela 9.1) para os *stakeholders*, desenvolvida com base numa análise estatística, tendo em conta a tipologia proposta por Mainardes (2010), que considera a natureza e o nível da importância e influência para a internacionalização, e que inclui estratégias para gestão dos tipos de *stakeholders* como proposto por Savage et al. (1991). Esta classificação é considerada importante pela literatura especializada uma vez que clarifica e valoriza o papel de cada *stakeholder* e a natureza de seus interesses dentro das dinâmicas acima referidas.

**Tabela 9.1:** Tipologia de classificação dos *stakeholder* considerando sua importância e influência no processo internacionalização

Tipo de Stakeholder	Grau de Importância para a internacionalização	Natureza da importância	Relação com a internacionalização	Estratégia para gestão das relações
Regulador	Média/Elevada	Económica/política	Influencia, mas não é influenciado	Colaborar com
Parceiro	Média/Baixa	Social	Influência mútua, porém mais influencia do que é influenciado	Considerar suas expectativas
Direcional	Média/elevada	Académica ou institucional	Influencia e é influenciado de modo igual	Defender seus interesses
Dependente	Baixa	Institucional, ou Social ou académica	É influenciado mas não influencia	Envolver no processo
Operacional	Média/elevada	Institucional	É influenciado e não influencia	Incentivar

A partir do desenvolvimento desta tipologia foi possível também construir um modelo de relações de influência entre os *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização (Figura 9.1), através da adaptação do modelo de relações de influência entre a universidade e seus *stakeholders* de Mainardes (2010). De destacar que estas contribuições são as primeiras da literatura especializada, até onde o autor desta investigação tem conhecimento, desenvolvidas através de análises quantitativa e qualitativa e que ao mesmo tempo conseguem mensurar a influência e importância dos *stakeholders* para o desenvolvimento da internacionalização.



**Figura 9.1:** Modelo de relações entre os *stakeholders* do ensino superior e a internacionalização

Espera-se que este modelo e a tipologia possam ser úteis às organizações em geral, uma vez que se procurou desenvolver contributos genéricos para serem aplicados em outros contextos, propósitos e situações, requerendo-se, para tal adaptações. Assim, justifica-se o alcance, a extensão e a utilidade dos mesmos.

No entanto, este modelo e tipologia podem ser passíveis de limitações temporais, visto que as percepções de importância e a influência podem variar com o tempo, o que pode significar necessidades de avaliações dos mesmos no sentido de os ajustar às novas demandas organizacionais.

### **9.1.2 Contribuições para o desenvolvimento da estrutura conceptual da internacionalização e implicações e recomendações para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista**

A consecução desta investigação também forneceu fundamentos que possibilitaram o desenvolvimento de contribuições conceituais para o desenvolvimento teórico e conceitual da literatura especializada em internacionalização do ensino superior, assim como recomendações para o desenvolvimento da internacionalização da formação do contabilista.

Acerca das contribuições, cumpre destacar a proposta de uma nova definição para a internacionalização do ensino superior a nível institucional e nacional, desenvolvida considerando a proposta de Knight (2004) e as conclusões desta investigação: a internacionalização do ensino superior é um processo de integração de uma dimensão internacional e intercultural em todos os serviços e propósitos do ensino superior, que considera as motivações, estratégias e benefícios pretendidos, assim como as perspetivas dos contextos inerentes, e as expectativas e a influência dos diferentes *stakeholders* envolvidos.

Além disso, cumpre destacar as contribuições a nível teórico que constituem elementos para consolidação da estrutura conceitual da internacionalização. Primeiro, até onde o autor desta investigação tem conhecimento, a análise do desenvolvimento da internacionalização através das análises quantitativas, não tem sido um aspeto verificado na literatura. Assim sendo, a confirmação da importância e da influência dos *stakeholders* para a internacionalização através de análises quantitativas, bem como o desenvolvimento de modelos estatísticos para apoiar o delineamento da internacionalização, propostos por esta

investigação, constituem um aspeto inédito e um marco no desenvolvimento da literatura do tema. Segundo, a identificação da vertente institucional nas motivações, na importância atribuída aos *stakeholders* e nos benefícios, constituem uma importante contribuição para o desenvolvimento da internacionalização a nível institucional.

No que respeita a formação do contabilista, espera-se que os dados e informações recolhidas e dados tratados ao nível do delineamento e organização da internacionalização nos três contextos, possam sustentar a relevância da internacionalização para o desenvolvimento de um ensino da contabilidade verdadeiramente internacional, mais voltado às demandas da globalização, especialmente nos contextos onde este desenvolvimento se encontra incipiente. De modo particular, espera-se que as conclusões desta investigação possam incentivar além da internacionalização do currículo, um desenvolvimento diversificado das estratégias de internacionalização e, por conseguinte, o desenvolvimento holístico dos conhecimentos, habilidades e competências para a formação do contabilista.

## **9.2 Limitações e perspectivas para futuras investigações**

No decurso desta investigação foram identificadas algumas limitações relacionadas à abrangência das técnicas de colheita de dados, dos países amostra e dos *stakeholders* envolvidos nas análises, que podem representar indícios de sugestões para o desenvolvimento de futuras investigações.

Inicialmente, relativamente às técnicas de colheita de dados, importa justificar a impossibilidade da aplicação de dois questionários, um específico para a análise da internacionalização a nível institucional e, e um segundo direcionado à internacionalização da formação do contabilista. Para além da dificuldade de obter questionários respondidos, a justificação para a opção por um único questionário diz respeito também ao fato das motivações, estratégias, e benefícios inerentes à formação do contabilista terem sido correlacionados àqueles destacados pela literatura no âmbito institucional no exame da literatura especializada.

No que se refere à abrangência dos envolvidos, cumpre destacar a impossibilidade de incluir mais *stakeholders* no estudo. Por exemplo, tendo em conta o grande número de



*stakeholders* envolvidos, e considerando-se que seu papel como parte integrante do governo nestes contextos, optou-se por não incluir um *stakeholder* específico que representasse as agências nacionais, embora tenha sido verificada a sua importância nestes contextos durante o exame da literatura especializada. Importa salientar que foi facultada a opção de incluir no campo “outros” demais *stakeholders* relevantes para a internacionalização das IES, e, no entanto, os mesmos não foram indicados pelas IES respondentes dos três países.

De outro lado, urge referir a impossibilidade de incluir outros países onde o desenvolvimento da internacionalização tem destaque e relevância, nomeadamente, Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, no sentido de verificar a existência de possíveis diferenças e similitudes nos resultados obtidos.



## Bibliografia

- Adams, C. A., Roberts, C. B. (1994). International Accounting Education in UK. *Accounting Education* 3(2), 167 -181.
- Agnew, M., VanBalkom, W. D. (2009). Internationalization of the university: factors impacting cultural readiness for organizational change. *Intercultural Education*, 20(5), 451-462.
- Albrecht, W. Steve, Sack, Robert J. (2000). *Accounting Education: Charting the Course through a Perilous Futures*. Accounting Education Series. Sarasota, FL: American Accounting Association. Vol. 16.
- Altbach, P. G. (1998). Forum Comparative perspectives on higher education for the twenty-first century. *Higher Education Policy*, 11(4), 347-356.
- 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.
- Altbach, P. G., Teichler, U. (2001). Internationalization and exchanges in a globalized university. *Journal of Studies in International Education*, 5(1), 5-25.
- Amaral, A. & Magalhães, A. (2000): *O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior*. *Revista portuguesa de educação*, 13(002) 7-28.
- Amaral, A. & Magalhaes, A. (2002): The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In: Amaral, A.; Jones, G.; Karseth, B. (EDs.): *Governing higher education: National perspectives on institutional governance*, (pp.1-21. Kluwer: The Netherlands.
- Arum, S., & van de Water, J. (1992). The need for a definition of international education in U.S. universities. In C. Klasek (Ed.), *Bridges to the futures: Strategies for internationalizing higher education* (pp. 191-203). Carbondale, IL: Association of International Education Administrators.
- Association, A. A. (1986). Future Accounting Education: preparing for the expanding profession. *Issues in Accounting Education*, 1(1) Spring: 168-195
- Baldwin, L. M. (2002). Total Quality Management in higher education: The implications of internal and external stakeholder perceptions. New Mexico State University.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education* 45(1): 43-70.

- Batista, J. S. M. (2009). O processo de internacionalização das Instituições de ensino superior: O estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia. Tese de Mestrado da Universidade de São Paulo.
- Beerkens, E. (2003). Globalisation and higher education research. *Journal of Studies in International Education*, 7(2): 128-148.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 488-506.
- Bolan, V., & da Motta, M. V. (2007). Responsabilidade social no ensino superior. *Revista de Educação*, 10(10), 204-210.
- Bolsmann, C., & Miller, H. (2008). International student recruitment to universities in England: discourse, rationales and globalisation. *Globalisation, Societies and Education*, 6(1), 75-88.
- Bryman, A. (2006). "Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?" *Qualitative research* 6(1): 97-113.
- Buchholz, R. A., Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of business ethics*, 58(1), 137-148.
- Burbules, N.C. & Torres, C.A. (2000). Globalization and education: An introduction, In Burbules, N.C. & Torres, C.A. (Eds.) *Globalization and Education. Critical Perspectives* (pp. 1 – 26). New York: Routledge.
- Burnett, S. A. & J. Huisman (2010). Universities' Responses to Globalisation: The Influence of Organisational Culture. *Journal of Studies in International Education* 14(2): 117-142.
- Burns, O. (1979). A study of international accounting education in the United States. *Journal of Accounting Education and Research*, 15(1), 135-46.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.
- Cant, A. (2004). Internationalizing the business curriculum: Developing intercultural competence. *Journal of American academy of Business*, 5(1/2), 177-182.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Thomson/South-Western.

- Castro, R. C. S., Pinho, J. C. C; Pinho, M. F. T. L. (2010): *Internationalization of accounting education: a case study in Portugal*. Trabalho apresentado no 11th world congress of accounting educators and researchers: Singapore.
- Castro, R.C.S. (2007). O currículo dos cursos de contabilidade e a globalização: Estudo de um caso brasileiro. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro: Portugal.
- Catroga, M. (2010). A Internacionalização no Ensino Superior Politécnico Português. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa: Portugal.
- Clarkson, M. (1994). "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*: Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, Toronto.
- \_\_\_\_\_ (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clay, A. A. (1975). Undergraduate international accounting education. *International Journal of Accounting*, 11(1), 187-192.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*: Lawrence Erlbaum.
- Commission, A. E. C. (1990). Position statement number one: Objectives of education for accountants. *Issues in Accounting Education*, 5, 307-312.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Inc.
- Crosling, G., Edwards, R., & Schroder, B. (2008). Internationalizing the curriculum: The implementation experience in a faculty of business and economics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2), 107-121.
- Dale, R. (2000). Globalization and education: Demonstrating a "common world educational culture" or locating a "globally structured educational agenda"? *Educational Theory*, 50(4), 427-448.
- Davies, J. L. (1995). University strategies for internationalization in different institutional and cultural settings. In P. Blok (Ed.): *Policy and policy implementation in internationalization of higher education* (pp. 3-18). The Netherlands: European Association for International Education -EAIE.
- Davis, F. B. (1964). *Educational measurements and their interpretation*. Wadsworth Publishing Co.: Belmont, California.

- De Lange, P., Halabi, A., & Nath, H. (2004). The internationalisation of university education: a comparative evaluation of accounting student performance. *Accounting Research Journal*, 17(1), 57-69.
- De Wit (2002). *Internationalization of higher education in the United States and Europe*. Westport, CT: Greenwood.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (Vol. 3): McGraw-Hill.
- Dewey, P., & Duff, S. (2009). Reason before passion: Faculty views on internationalization in higher education. *Higher Education*, 58(4), 491-504.
- Diamond, M. (2005). Accounting education, research and practice: After Enron, where do we go? *European Accounting Review*, 14(2), 353-362.
- Dittrich, K., Frederiks, M., & Luwel, M. (2004). The implementation of 'Bologna' in Flanders and the Netherlands. *European Journal of Education*, 39(3), 299-316.
- Dobson, I. R., & Hölttä, S. (2001). The internationalisation of university education: Australia and Finland compared. *Tertiary Education and Management*, 7(3), 243-254.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 65-91.
- Donelan, J. G., & Philipich, K. L. (2002). Meeting the 150-hour requirement: the impact of curriculum choice on satisfaction. *Journal of Accounting Education*, 20(2), 105-121.
- Duarte, R. G., de Lima Júnior, A. F., & Batista, R. V. L. (2008). O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: o caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná. *Revista Economia & Gestão*, 7(14), 159-162
- Echternacht, T. H. de S. (2006). O ensino da contabilidade internacional nos cursos de graduação em ciências contábeis no Brasil. Dissertação de Mestrado. Programa Multinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasil
- Edwards, R., Crosling, G., Petrovic-Lazarovic, S., & O'Neill, P. (2003). Internationalisation of business education: Meaning and implementation. *Higher Education Research and Development*, 22(2), 183-192.

- Egron-Polak, E., & Hudson, R. (2014). *Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, Fundamental Values: IAU 4th Global Survey*: International Association of Universities.
- Egron-Polak, E., Hudson, R., & Gacel-Avila, J. (2010). *Internationalization of Higher Education: Global Trends, Regional Perspectives: IAU 3rd Global Survey Report*: International Association of Universities Paris.
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, 84(1), 113-135.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freeman, R. e McVea, J. (2001). "A stakeholder approach to strategic management". In: Hitt, M., Freeman, R. e Harrison, J. (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishers, pp. 189-207.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge University Press.
- Freidman, T. (2005). *The world is flat*. Farrar, Straus and Giroux, New York.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice: Theory and Practice*: OUP Oxford.
- Frølich, N., & Veiga, A., (2005). *Competition, cooperation, consequences and choices Internationalisation in higher education*. Paper presented at EAIE/EAIR Joint Seminar, Amsterdam.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 191-205.
- Gary, S., & Roberts, C. B. (1984). International accounting education: a survey of university courses in the UK. *Accounting and Business Research*, 14(55), 267-269.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2005). *O inquérito*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2002). *Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives*: Profile.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 53-73.

- Gornitzka, Å., & Maassen, P. (2000). Hybrid steering approaches with respect to European higher education. *Higher Education Policy*, 13(3), 267-285.
- Gornitzka, Å., Gulbrandsen, M., & Trondal, J. (2003). Internationalisation of research and higher education: emerging patterns of transformation: NIFU.
- Gunter, B., & Hoeven, R. (2004). The social dimension of globalization: A review of the literature. *International Labour Review*, 143(1-2), 7-43.
- Guo, S., & Chase, M. (2011). Internationalisation of higher education: integrating international students into Canadian academic environment. *Teaching in Higher Education*, 16(3), 305-318.
- Hair Jr, J.F. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R.E., , Tatham, R. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário: Sílabo*.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Huisman, J. (2007). *Research on the Internationalisation of Higher Education: The State of the Art*. Paper prepared for the Seminar on the Internationalisation of Higher Education, Department of Education, University of Bath.
- Huisman, J., & van der Wende, M. (2004). *On cooperation and competition: National and European policies for the internationalisation of higher education*: Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft.
- Jiang, X. (2008). Towards the internationalisation of higher education from a critical perspective. *Journal of Further and Higher Education*, 32(4), 347-358.
- Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." *Administrative science quarterly* 24(4): 602-611.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of management review*, 32(1), 137-155.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324.
- Kälvermark, T., & Van der Wende, M. (1997). *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*. Stockholm: National Agency for Higher Education



- Kerklaan, V., Moreira, G., & Boersma, K. (2008). The Role of Language in the Internationalisation of Higher Education: an example from Portugal. *European Journal of Education*, 43(2), 241-255.
- King, R. (1995). What is higher education for? Strategic dilemmas for the twenty-first century university. *Quality assurance in education*, 3(4), 14-20.
- Knight, J. & de Wit, H. (1995). Strategies for internationalisation of higher education: historical and conceptual perspectives. In H. de Wit (Ed.), *Strategies for internationalisation of higher education: a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*. (pp. 5-32). Amsterdam: European Association for International Education (EAIE).
- \_\_\_\_\_ (1997). *Internationalisation of higher education in Asia Pacific countries*: European Association for International Education.
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and checkpoints. *CBIE Research*, 7(1994), 1-15.
- \_\_\_\_\_ (1999). Internationalisation of higher education. In Organization for Economic Cooperation and Development (Eds.), *Quality and internationalisation in higher education* (pp.13-28). Paris: IMHE Publication.
- \_\_\_\_\_ (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33, 2-3.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Internationalization of higher education practices and priorities: 2003 IAU survey report*: International Association of Universities.
- \_\_\_\_\_ (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Internationalization of Higher Education: New Directions, New Challenges: 2005 IAU Global Survey Report*: International Association of Universities.
- \_\_\_\_\_ (2008a). Internalisation: Key concepts and elements. In M. Gaebel, L. Purser, B. Wachter, & L. Wilson (Eds.), *Internalisation of European Higher Education* (pp.2-21). Berlin: ACA Handbook.
- \_\_\_\_\_ (2008b). *Higher Education in Turmoil: The changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers.

- Kumar, R., & Usunier, J.-C. (2001). Management Education in a Globalizing World Lessons from the French Experience. *Management learning*, 32(3), 363-391.
- Kwiek, M. (2001). Globalization and higher education. *Higher Education in Europe*, 26(1), 27-38.
- Kwok, C. C., & Arpan, J. S. (2002). Internationalizing the business school: A global survey in 2000. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 571-581.
- Kwok, C. C., Arpan, J., & Folks Jr, W. R. (1994). A global survey of international business education in the 1990s. *Journal of International Business Studies*, 605-623.
- Leask, B. (2001). Bridging the gap: Internationalizing university curricula. *Journal of Studies in International Education*, 5(2), 100-115.
- \_\_\_\_\_. (2009). Using formal and informal curricula to improve interactions between home and international students. *Journal of Studies in International Education*, 13(2), 205-221.
- \_\_\_\_\_. (2013). Internationalization of the Curriculum and the Disciplines Current Perspectives and Directions for the Future. *Journal of Studies in International Education*, 17(2), 99-102.
- Lima, M. C., & Contel, F. B. (2009). Períodos e Motivações da Internacionalização da Educação Superior Brasileira. *Pólos Territoriais, Inovação e Internacionalização. Anais*, 17.
- Litjens, J. (2005). The Europeanisation of higher education in the Netherlands. *European Educational Research Journal*, 4(3), 208-218.
- Luijten-Lub, A (2004). The Netherlands. In J. Huisman, van der Wende, M. (Eds.), *On Cooperation and Competition. National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education*, (pp.165-192). Bonn: Lemmens.
- Luijten-Lub, A (2005). Dutch Higher Education Institutions working in Europanisation, internationalization and globalization. In J. Huisman, van der Wende, M. (Eds.), *On Cooperation and Competition II. Institutional Responses to Internationalisation, Europeanisation and Globalisation*, (pp.117-144). Bonn: Lemmens.
- Luijten-Lub, A. (2007). *Choices In Internationalisation: How Higher Education Institutions Respond to Internationalisation, Europeanization, and Globalization*. Enschede: Center for Higher Education and Policy Studies (CHEPS).
- Luijten-Lub, A., van der Wende, M., & Huisman, J. (2005). On Cooperation and Competition: A Comparative Analysis of National Policies for Internationalisation

- of Higher Education in Seven Western European Countries. *Journal of Studies in International Education*; 9(2), 147-160.
- Luxon, T., & Peelo, M. (2009). Internationalisation: Its implications for curriculum design and course development in UK higher education. *Innovations in Education and Teaching International*, 46(1), 51-60.
- Maassen, P. (2000). The changing roles of stakeholders in Dutch university governance. *European Journal of Education*, 35(4), 449-464.
- Maassen, P. (2002). Organisational strategies and governance structures in Dutch universities. *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 23-41.
- Magalhães, A. M., & Amaral, A. (2007). Changing values and norms in Portuguese higher education. *Higher Education Policy*, 20(3), 315-338.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of business ethics*, 83(2), 177-192.
- Mahoney, J. (1994). What makes a business company ethical? *Business Strategy Review*, 5(4), 1-15.
- Mainardes, E. (2010): *Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders*. Tese de Doutorado. Universidade Beira Interior: Portugal.
- Mainardes, E. W., & Domingues, M. J. (2010). A qualidade da administração das instituições de ensino superior: um estudo multicaso em instituições privadas que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC DOI 10.5752/P. 1984-6606.2010 v10n22p9. *Revista Economia & Gestão*, 10(22), 9-30.
- Mainardes, E. W., Deschamps, M., & Tontini, G. (2009). Percepções dos Stakeholders sobre a Qualidade de uma Instituição de Ensino Superior. *RECADM*, 8(1), 90-105.
- Manning, K. (1998). *The Internationalisation of Higher Education in Australia: Management and Strategy Options for Faculties of Education*. Tese de Doutorado. University of Melbourne: Australia.
- Marginson S., & van der Wende M. (2007). *Globalisation and higher education*, Organisation for Economic Co-operation and Development. Working Papers Nº 8, OECD Publishing.
- Maroco, J. (2010). Análise das esquações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações: Reportnumber.

- \_\_\_\_\_. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Sílabo: Portugal.
- Matlay, H. (2009). Entrepreneurship education in the UK: a critical analysis of stakeholder involvement and expectations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 355-368.
- McClure, M. M. (1988). Internationalization of the introductory financial accounting course. *Journal of Accounting Education*, 6(1), 159-181.
- Meyer Jr., V. (1982). *An analysis of alternative tuition policies for Brazilian public higher education*. Houston: University of Houston Press.
- Mintz, S. M. (1980). Internationalization of the accounting curriculum. *International Journal of Accounting*, 16(2), 137-151.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind*: Jossey-Bass San Francisco.
- Mok, K. H. (2007). Questing for internationalization of universities in Asia: Critical reflections. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 433-454.
- Muira, I. (2006). *O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento*. Tese de livre docência, Universidade de São Paulo: Brasil.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Nedwek, B. & Neal, J. (1994). Performance indicators and rational management tools: a comparative assessment of projects in North America and Europe. *Research in Higher Education*, 35(1), 75-103.
- Needles Jr, B. E., Cascini, K., Krylova, T., & Moustafa, M. (2001). Strategy for Implementation of IFAC International Education Guideline No. 9: "Prequalification Education, Tests of Professional Competence and Practical Experience of Professional Accountants": A Task Force Report of the International Association for Accounting Education and Research (IAAER). *Journal of International Financial Management & Accounting*, 12(3), 317-353.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

- O'Connor, W., Rapaccioli, D., & Williams, P. (1996). Internationalizing the advanced accounting course. *Issues in Accounting Education*, 11, 315-336.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). Métodos e técnicas de investigação social. *Porto: Areal Editores*.
- Patrício, M. T (2009). Science Policy and the Internationalisation of Research in Portugal. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 161-182.
- Pestana, H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. 4ª Edição. *Lisboa, Sílabo*
- Piket, V. (1991). The internationalisation of higher education. *Higher Education*, 21(3), 423-436.
- Pimenta, R., Duarte, R. G. (2007). O Processo de Internacionalização de Escolas de Negócios: o Caso da Fundação Dom Cabral. *XXXI ANPAD Conference – EnANPAD – Rio de Janeiro, Brazil*.
- Pinsonneault, A. and K. L. Kraemer (1993). "Survey research methodology in management information systems: an assessment." *Journal of Management Information Systems*: 75-105.
- Poole, D. A. (2000). The strategic management of international entrepreneurial activities at Australian universities. Tese de Doutorado, University of Technology Sydney: Austrália.
- Pratt, G., & Poole, D. (2000). Global Corporations" R" Us? The Impacts of Globalisation on Australian Universities. *Australian Universities' Review*, 42(2), 16-23.
- Radebaugh, L. H. (1992). Internationalization of the accounting curriculum. *Journal of Business Administration*, 21(1-2), 167.
- Reavill, L. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8(1), 55-63.
- Reed, D. (2002). Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries A Critical Theory Perspective. *Business & Society*, 41(2), 166-207.
- Riccio, E. L., & Sakata, M. C. G. (2004). Evidências da globalização na educação contábil: estudo das grades curriculares dos cursos de graduação em universidades brasileiras e portuguesas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(35), 35-44.
- Riccio, E. L., & Sakata, M. C. G. (2006). A Internacionalização da Educação Superior – Uma Pesquisa com Alunos Intercambistas Franceses e Brasileiros da FEA –

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP. *Cadernos PROLAM/USP*, (2), 279 - 296.

- Rosa, M. J., Veiga, A. & Amaral, A. (2004). Portugal. In J. Huisman, van der Wende, M. (Eds.), *On Cooperation and Competition. National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education*, (pp.139-163). Bonn: Lemmens.
- Rosa, M. J., & Teixeira, P. (2013). Policy Reforms, Trojan Horses, and Imaginary Friends: The role of external stakeholders in Internal Quality Assurance Systems. *Higher Education Policy* (27), 219-237.
- Rowley, J. (1997). Beyond service dimensions in higher education and towards a service contract. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 7-14.
- Rudzik, R. (1991) Cross-cultural teaching and learning differences: UK and Poland. PGCED project, MARCET, University of Northumbria, Inglaterra.
- Rudzki, R. E. J. (1998). *The strategic management of internationalization - towards a model of theory and practice*. Tese de Doutorado, School of Education, University of Newcastle upon Tyne: United Kingdom.
- Rumbley, L. (2007). Internationalization in the Universities of Spain: opportunities, imperatives and outcomes. Tese de doutorado, Boston College: Estados Unidos.
- Santos, B. S. (2001). Os processos da globalização. In B. S. Santos (Ed.), *Globalização. Fatalidade ou utopia?*, (pp. 31-106). Porto: Afrontamento.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), 61-75.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning*, 31(2), 227-238.
- Scott, P. (1992). Mass higher education in Europe: implications for student mobility and international education. Ocasional paper 1. The Netherlands: European Association for International Education.
- \_\_\_\_\_. (1998). *The Globalization of Higher Education*: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- \_\_\_\_\_. (2000). Globalisation and higher education: Challenges for the twenty-first century. *Journal of Studies in International Education*, 4(1), 1-10.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Internationalisation and/or globalisation*. Paper presented at the CHEPS summerschool, Enschede.

- \_\_\_\_\_. (2005). The global dimension: internationalising higher education. In B.Kehm & H. d.Wit (Eds.), *Internationalisation in higher education: European responses to the global perspective*. Amsterdam: European Association for International Education (EAIE).
- Scott, S. & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Siegel, S. (1975). *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento* (trad. AA de Farias e E. Nick): São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Slantcheva, S. (2007). Legitimizing the difference: private higher education institutions in Central and Eastern Europe. In: Slantcheva, S. e Levy, D. (Eds.), *Private higher education in post-communist Europe*, (55-74). New York: Macmillan.
- Smythe, M.-J., & Nikolai, L. A. (2002). A thematic analysis of oral communication concerns with implications for curriculum design. *Journal of Accounting Education*, 20(3), 163-181.
- Söderqvist, M. (2001). The internationalisation and strategic planning of Higher Education Institutions: An analysis of Finnnisgh EPS strategies. Helsinki School of Economics: Helsinki, Finland.
- Söderqvist, M. (2002). *Internationalization and its management at higher-education institutions: Applying conceptual, content and discourse analysis*. Helsinki School of Economics: Helsinki, Finland.
- Stout, D. E., Wygal, D. E., & Volpi, J. (1988). A comparative income statement approach to integrating international topics in the financial accounting curriculum. *Advances in International Accounting*, 2, 149-168.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, Sage Publications, Inc.
- Taylor, R. & Reed, R. (1995). Situational marketing: application for higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6(1), 23-36.
- Tondkar, R. H., Adhikari, A., & Coffman, E. N. (1994). Adding an international dimension to upper-level financial accounting courses by utilizing foreign annual reports. *Issues in Accounting Education*, 9(2), 271-281.
- Tondkar, R. H., Flanigan, M. A., Adhikari, A., & Hora, J. A. (1998). Internationalizing accounting education through an integration approach: A survey of US schools. *The International Journal of Accounting*, 33(4), 483-597

- Tripodi, T., Fellin, P. & Meyer, H. (1981). *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- United Nations Conference on Trade and Development. UNCTAD. (1999). *Guideline on National Requirements for the Qualification of Professional Accountants*. New York/Geneve
- Van der Wende, M. (1996). *Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education: An international Comparative Perspective*. Tese de Doutorado. Utrecht University: Holanda.
- \_\_\_\_\_ (1997). Missing links: The relationship between national policies for internationalisation and those for higher education in general. In T Kalvermark e M. van der Wende (Eds.). *National policies for the internationalisation of higher education in Europe* (pp.10-31), Stockholm: National Agency for Higher Education.
- \_\_\_\_\_ (2001a). Internationalisation policies: about new trends and contrasting paradigms, *Higher Education Policy*, 14, 249-259.
- \_\_\_\_\_ (2001b). The international dimension in national higher education policies: What has changed in Europe in the last five years. *European Journal of Education*, 36(4): 431-441.
- \_\_\_\_\_ (2003). Globalisation and access to higher education. *Journal of Studies in International Education*, 7(2), 193.
- \_\_\_\_\_ (2004). Introduction. In Huisman, J., & Van der Wende, M. (2004). *On cooperation and competition*: Lemmens.
- Van Dijk, H. (1997). The Netherlands. In Kälvermark, T., & Van der Wende, M. (Eds), *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*, (pp. 159-174) Stokholm: National Agency for Higher Education
- Veiga, A., & Amaral, A. (2008). How does the Bologna process challenge the national traditions of higher education institutions? *Cultural perspectives on higher education* (pp. 245-263): Springer.
- Veiga, A., & Amaral, A. (2009). Survey on the implementation of the Bologna process in Portugal. *Higher Education*, 57(1), 57-69.
- Veiga, A., Rosa, M. J & Amaral, A., (2006). The internationalisation of Portuguese Higher Education: How are Higher Education Institutions facing this new challenge? *Higher education Management and Policy*, 18(1), 113-128.



- Veiga, A., Rosa, M. J. & Amaral, A. (2005). Institutional internationalisation strategies in a context of state inefficiency. In J. Huisman & M. van der Wende (Eds.), *On Cooperation and Competition II* (pp. 95-115). Bonn: Lemmens.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F., (2001). A aprendizagem como factor decisivo de qualidade. Edições Sílado: Lisboa.
- Weaver, T. (1976). “What is the good of higher education?”, *Higher Education Review*, 8(3), 3-14.
- Weffort, E. F. J. (2005). *O Brasil e Harmonização Contábil internacional: Influências sobre sistemas Jurídico, Educacional, da Cultura e do Mercado*. São Paulo: Atlas
- Yang, R. (2005). Internationalizing Chinese higher education: a case study of a major comprehensive university. In P. Ninnes e M. Hellstén (Eds.) *Internationalizing Higher Education* (pp. 97-118). The Netherlands: Sprin



## Anexos

### Anexo A - Tabelas com os resultados das análises correlacionais inter-item

**Tabela A.1:** Correlações entre as variáveis do grupo *stakeholders* e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra Portuguesa

STAKEHOLDERS EXTERNOS		STAKEHOLDERS INTERNOS	
Comunidade local	Coefficiente de correlação (rho)	Estudantes	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – Reputação e perfil internacional	.482*	Motivação – Reputação e perfil internacional	.567**
Motivação- aumento das receitas	.461*	Motivação – inovação do ensino e da investigação	.590**
Motivação – internacionalização do currículo	.431*	Motivação – internacionalização do currículo	.743**
Estratégia – internacionalização da investigação	.552**	Motivação – Diversificação dos programas educacionais	.698**
Estratégia – Acordos e redes internacionais	.625**	Motivação qualidade académica	.562**
Estratégia – Mobilidade estudantil	.494*	Motivação – Melhoria da gestão Institucional	.456*
Estratégia- Mobilidade de investigadores	.444*	Estratégia – Internacionalização do currículo	.540*
Estratégia- Mobilidade de Professores	.436*	Estratégia – Mobilidade estudantil	.582**
Estratégia- Mobilidade de Funcionários	.474*	Estratégia- Mobilidade de Professores	.474*
Estratégia – Recrutamento de estudantes	.443*	Estratégia - Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	.434*
Estratégia – curso de línguas estrangeiras	.709**	Estratégia- atividades extracurriculares	.610**
Estratégia - Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	.577**	Estratégia – recrutamento de professores/investigadores estrangeiros	.469*
Estratégia- atividades extracurriculares	.514*	Benefício- internacionalização do currículo	.445*
Estratégia – recrutamento de professores	.553**	Benefício- inovação do ensino e da investigação	.430*
Estratégia - Oferta de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.456*	Benefício – diversificação dos Programas educacionais	.544**
Estratégia - Oferta de programas de duplo grau em parceria com Instituições estrangeiras	.471*	Benefício – Melhoria da qualidade académica	.451*
Estratégia -Visitas de Académicos Internacionais	.593**	Benefício – Promoção do entendimento cultural	.511*
Benefício- internacionalização do currículo	.616**	Benefício – Melhoria da gestão Institucional	.577**
Benefício- inovação do ensino e da investigação	.454*		
Benefício – Melhoria da qualidade académica	.439*		
Benefício – Formação global do aluno	.457*		
Associações profissionais	Coefficiente de correlação (rho)	Staff da Administração da Instituição	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – Reputação e perfil internacional	.532*	Motivação- Inovação do ensino e da investigação	.549**
Motivação- aumento das receitas	.471*	Estratégia – internacionalização do currículo	.505*
Motivação – capacidade de atrair docentes	.449*	Estratégia – Acordos e redes internacionais	.558**
Estratégia – Internacionalização do currículo	.702**	Estratégia- Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	.467*
Estratégia – internacionalização da investigação	.597**	Estratégia- atividades extracurriculares	.456*
Estratégia – Acordos e redes internacionais	.567**		
Estratégia – Mobilidade estudantil	.439*		
Estratégia- Mobilidade de Professores	.480*		
Estratégia- Mobilidade de investigadores	.466*		
Estratégia – Recrutamento de estudantes estrangeiros	.460*		
Estratégia – curso de línguas estrangeiras	.665**		

Estratégia- atividades extracurriculares	.573**		
Estratégia – recrutamento de professores/investigadores estrangeiros	.521*		
Benefício- internacionalização do currículo	.583**		
Benefício – Perfil e reputação internacional	.432*		
Benefício- inovação do ensino e da investigação	.530*		
<b>Empresas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – Reputação e perfil internacional	.537**	Estratégia– Visita de académicos internacionais	.603**
Motivação- Inovação do ensino e da investigação	.638**	Benefício – internacionalização do currículo	.466 *
Motivação – capacidade de atrair docentes	.466*	Benefício- Capacidade de atrair alunos	.449*
Motivação – internacionalização do currículo	.607**		
Motivação – Diversificação dos programas educacionais	.485*		
Motivação qualidade académica	.541**		
Estratégia – internacionalização do currículo	.523*		
Estratégia – Acordos e redes internacionais	.495*		
Estratégia- Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	.506*		
Estratégia – curso de línguas estrangeiras	.543*		
Estratégia- atividades extracurriculares	.547*		
Estratégia – recrutamento de professores/investigadores estrangeiros	.458*		
Benefício- inovação do ensino e da investigação	.430*		
<b>Governo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Reitor/Diretor/Presidente</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- aumento das receitas	.449*	Benefício – Melhoria da gestão Institucional	.432*
Motivação – Melhoria da Gestão Institucional	.568**	<b>Investigadores</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia- curso de línguas estrangeiras	.663**		
Benefício- Melhoria da qualidade académica	.613**	Motivação- Inovação do ensino e da investigação	.431*
Benefício- Diversificação dos programas educacionais	.576**		

**Tabela A.2:** Correlações entre as variáveis do grupo *stakeholder* e as variáveis do grupo obstáculos para a mostra portuguesa

<b>Estudantes</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Pouco interesse do corpo docente	-.453*
<b>Staff da Administração</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Barreiras culturais	.459*
<b>Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Pouco interesse de alguns sectores da Administração	-.459*
<b>Comunidade local</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Insuficiência de recursos financeiros	.454*
<b>União Européia</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Insuficiência de recursos financeiros	.522*

**Tabela A.3:** Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra portuguesa

<b>OBSTÁCULOS</b>	
<b>Obstáculo- Pouco interesse do corpo docente</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – diversificação dos programas educacionais	-.520*
Motivação-formação global dos alunos	-.543*
Motivação- capacidade de atrair alunos	-.451*
Motivação – capacidade de atrair docentes	-.635**
Estratégia-internacionalização do currículo	-.556**
Estratégia-internacionalização da investigação	-.653**
Estratégia – mobilidade estudantil	-.578**
Estratégia- mobilidade de investigadores	-.611**
Estratégia – Recrutamento de estudantes estrangeiros	-.642**
Estratégias – cursos de língua estrangeira	-.504*
Estratégia - Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	-.469*
Estratégia – atividades extra curriculares	-.537*
Estratégia – recrutamento de Professores estrangeiros	-.737**
Estratégia- programas de duplo grau	-.588**
Estratégia -Oferta de cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	-.519*
Benefício- reputação	-.558**
Benefício - Internacionalização do currículo	-.607**
Benefício inovação do ensino e da investigação	-.635**
Benefício diversificação dos Programas educacionais	-.661*
Benefício – Melhoria da qualidade académica	-.430*
Benefício- Promoção do entendimento cultural	-.456*
Benefício – Aumento das receitas	-.645*
Benefício – capacidade de atrair alunos	-.559**
Benefício – Maior capacidade de atrair professores	-.739**
<b>Obstáculo-Desmotivação e falta de interesse Institucional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – internacionalização do currículo	-.498*
Motivação – Diversificação dos Programas educacionais	-.511*
Motivação – qualidade académica	-.472*
Motivação entendimento cultural global	-.636**
Motivação – capacidade de atrair docentes	-.499*
<b>Obstáculo-Limitações/falta de experiência do staff Administrativo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – Mobilidade de investigadores	-.490*
Estratégia- Recrutamento de estudantes estrangeiros	-.435*
Estratégia – Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	-.584**
Benefício – Maior capacidade de atrair alunos	-.435*
<b>Obstáculo-Limitações da estrutura Organizacional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- internacionalização do currículo	-.586**
Motivação – inovação do ensino e da investigação	-.493*
Estratégia – Mobilidade de investigadores	-.467*
<b>Obstáculo-Pouco interesse de alguns sectores da Administração</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – internacionalização do currículo	-.516*
Estratégia – Disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	-.449*
Benefício – Maior capacidade de atrair alunos	-.432*
<b>Obstáculo-Barreiras linguísticas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – Programas de duplo grau com Instituições estrangeiras	-.488*
<b>Obstáculo-Barreiras Culturais</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- Formação global do aluno	-.542**

**Tabela A.4:** Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias portuguesas

BENEFÍCIOS		BENEFÍCIOS	
Benefício - Reputação internacional	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Inovação do ensino e da investigação	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – capacidade de atrair docentes	.505*	Motivação- internacionalização do currículo	.472*
Estratégia-internacionalização do currículo	.576**	Motivação – diversificação programas	.439*
Estratégia- internacionalização da investigação	.817**	Motivação – capacidade de atrair alunos	.494*
Estratégia – acordos e redes internacionais	.601**	Motivação-capacidade de atrair docentes	.566**
Estratégia – Mobilidade estudantil	.626**	Estratégia- internacionalização do currículo	.743**
Estratégia- mobilidade de investigadores	.607**	Estratégia- internacionalização da investigação	.844**
Estratégia- recrutamento de estudantes	.792**	Estratégia – acordos e redes internacionais	.450*
Estratégia- curso de línguas	.531*	Estratégia- mobilidade estudantil	.773**
Estratégia- cursos de línguas como parte do currículo	.611**	Estratégia – mobilidade de investigadores	.826**
Estratégia- atividades extra curriculares	.490*	Estratégia – mobilidade de professores	.761**
Estratégia- recrutamento de professores	.592**	Estratégia – mobilidade de funcionários	.610**
Estratégia – cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.469*	Estratégia –recrutamento de estudantes	.698**
Estratégia - Desenvolvimento de Programas de duplo grau	.590**	Estratégia – curso de línguas	.614**
Estratégia – visitas de académicos internacionais	.502*	Estratégia – disciplinas estrangeira como parte do currículo	.631*
		Estratégia- recrutamento de professores	.654**
		Estratégia- cursos vocacionados exclusivamente ao contexto internacional	.607**
		Estratégia- programas de duplo grau	.578**
		Estratégia- visitas de académicos internacionais	.499**
Benefício - Internacionalização do currículo	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Diversificação dos Programas	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – internacionalização do currículo	.460*	Motivação- internacionalização do currículo	.477*
Motivações – diversificação programas educacionais	.461*	Motivação – diversificação programas	.486*
Motivação- qualidade académica	.471*	Motivação – capacidade de atrair alunos	.683**
Motivação – aumento das receitas	.529*	Motivação-capacidade de atrair docentes	.620**
Motivação – capacidade de atrair docentes	.559**	Motivação- melhoria da gestão internacional	.555**
Motivação-melhoria da gestão institucional	.520*	Estratégia- internacionalização da investigação	.789**
Estratégia – internacionalização do currículo	.697**	Estratégia – internacionalização do currículo	.511*
Estratégia – internacionalização da investigação	.803**	Estratégia- mobilidade estudantil	.561**
Estratégia- acordos e redes internacionais	.528*	Estratégia – mobilidade de investigadores	.710**
Estratégia – mobilidade estudantil	.724**	Estratégia – mobilidade de professores	.504*
Estratégia –mobilidade de investigadores	.743**	Estratégia – mobilidade de funcionários	.463*
Estratégia – Mobilidade professores	.731**	Estratégia –recrutamento de estudantes	.602**
Estratégia – mobilidade funcionários	.709**	Estratégia – curso de línguas estrangeiras	.690**
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.659**	Estratégias – disciplinas estrangeiras como parte do currículo	.585**
Estratégia- atividades extra-curriculares	.483*	Estratégia- atividades extra-curriculares	.692**
Estratégia . recrutamento de professores	.599**	Estratégia . recrutamento de professores	.657**
Estratégia- cursos vocacionados para o contexto internacional	.708**	Estratégia- programas de duplo grau	.558**
Estratégia – programas de duplo grau	.640**	Estratégia – visitas de académicos internacionais	.462*
Estratégia – visitas de académicos internacionais	.661**		
Benefício - Melhoria da gestão Intitucional	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Melhoria da qualidade académica	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação reputação	.502*	Motivação – diversificação programas	.453*
Motivações-internacionalização do currículo	.491*	Motivação – capacidade de atrair alunos	.692**
Motivação – Diversificação dos programas	.431*	Motivação-capacidade de atrair docentes	.591**
Motivação – qualidade académica	.516*	Motivação- melhoria da gestão internacional	.554**
Motivação – capacidade de atrair alunos	.521*	Estratégia- internacionalização da investigação	.698**
Motivação – melhoria da gestão Institucional	.714**	Estratégia – internacionalização do currículo	.493*
Estratégia- internacionalização da investigação	.485*	Estratégia- mobilidade estudantil	.588**
Estratégia- cursos de língua estrangeira	.483*	Estratégia – mobilidade de investigadores	.602**
Estratégia – desenvolvimento de língua estrangeira como parte do currículo	.453*	Estratégia – mobilidade de professores	.519*
Estratégia – atividades extra-curriculares	.468*	Estratégia-recrutamento de estudantes	.478*
		Estratégia- curso de línguas	.641**
		Atividades extra-curriculares	.540*

		Estratégia. recrutamento de professores	.470*
		Estratégia- programas de duplo grau	.498*
		Estratégia – visitas de acadêmicos internacionais	.611**
<b>Benefício - Formação global do aluno</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Benefício - Promoção do entendimento cultural global</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia- mobilidade estudantil	.553**	Motivação – capacidade de atrair alunos	.458*
Estratégia – mobilidade de funcionários	.504*	Motivação- melhoria da gestão internacional	.561**
Estratégia- cursos voltados para o contexto internacional	.710**	Estratégia – internacionalização do currículo	.507*
Estratégia- programas de duplo grau	.627**	Estratégia- internacionalização da investigação	.643**
Estratégia – visitas de acadêmicos internacionais	.645**	Estratégia- mobilidade estudantil	.715**
		Estratégia – mobilidade de investigadores	.604**
		Estratégia – mobilidade de professores	.641**
		Estratégia – mobilidade de funcionários	.692**
		Estratégia-recrutamento de estudantes	.494*
		Estratégia- curso de línguas	.504*
		Estratégia- disciplinas de estrangeira como parte do currículo	.575**
		Estratégia – recrutamento de professores	.514*
		Estratégia- cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.847**
		Estratégia- programas de duplo grau	.724*
		Estratégia – visitas de acadêmicos internacionais	.573**
<b>Benefício- Aumento das receitas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Benefício- Maior capacidade de atrair alunos</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – resposta às políticas públicas	.465*	Motivação – resposta às políticas públicas	.534*
Motivação- aumento das receitas	.637**	Motivação – capacidade de atrair docentes	.622**
Motivação – capacidade de atrair docentes	.707**	Estratégia – internacionalização do currículo	.492*
Estratégia- internacionalização da investigação	.702**	Estratégia- internacionalização da investigação	.740**
Estratégia- mobilidade estudantil	.554*	Estratégia- mobilidade estudantil	.648**
Estratégia – mobilidade de investigadores	.689**	Estratégia – mobilidade de investigadores	.760**
Estratégia – mobilidade de professores	.552*	Estratégia – mobilidade de professores	.637**
Estratégia – mobilidade de funcionários	.510*	Estratégia – mobilidade de funcionários	.592*
Estratégia – recrutamento de estudantes	.725**	Estratégia – recrutamento de estudantes	.768**
Estratégia- curso de línguas	.461*	Estratégia- acordos e redes internacionais	.454*
Estratégia- disciplinas de estrangeira como parte do currículo	.471*	Estratégia- disciplinas de estrangeira como parte do currículo	.596*
Estratégia – recrutamento de professores	.638**	Estratégia – recrutamento de professores estrangeiros	.620**
Estratégia- cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.454*	Estratégia- programas de duplo grau	.532**
Estratégia- programas de duplo grau	.570**	Estratégia – visita de acadêmicos internacionais	.503*

**Tabela A.5:** Correlações entre as variáveis do grupo *stakeholders* e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra Holandesa

<i>STAKEHOLDERS INTERNOS</i>		<i>STAKEHOLDERS EXTERNOS</i>	
Reitor	Coefficiente de correlação (rho)	Comunidade local	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – inovação do ensino e da investigação	.535*	Motivação- entendimento cultural	.451*
Motivação – internacionalização do currículo	.431*	Motivação – aumento das receitas	.476*
Motivação – diversificação dos programas educacionais	.452*		
Motivação – formação global do aluno	.566**		
Motivação – melhoria da gestão institucional	.484*		
Motivação - Melhoria qualidade acadêmica	.702**		
Estratégia – internacionalização do currículo	.425*		
Benefício – formação global do aluno	.414*		
Benefício – melhoria da gestão institucional	.484*		
Investigadores	Coefficiente de correlação (rho)	Associações Profissionais	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – internacionalização do currículo	.498*	Motivação – aumento das receitas	.589**
Motivação – inovação do ensino e da investigação	.654**		
Motivação – melhoria da qualidade acadêmica	.560**		
Motivação – formação global do aluno	.460*		
Motivação – respostas às políticas públicas	.456*		
Motivação – melhoria da gestão institucional	.642**		
Estratégia – mobilidade de investigadores	.446*		
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.455*		
Outros membros do Governo	Coefficiente de correlação (rho)	Empresas	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – internacionalização do currículo	.446*	Motivação – melhoria da gestão institucional	.572**
Motivação – inovação do ensino e da pesquisa	.647**		
Motivação – melhoria da qualidade acadêmica	.518*		
Motivação – formação global do aluno	.537**		
Estratégia – mobilidade estudantil	.480*		
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.494*		
Benefício – melhoria da gestão institucional	.434*		
Estudantes	Coefficiente de correlação (rho)		
Motivação – perfil e reputação internacional	.499*		
Motivação – promoção do entendimento cultural global	.623**		
Motivação – capacidade de atrair alunos	.547**		
Benefício- perfil e reputação internacional	.475*		
Benefício – promoção do entendimento cultural global	.502*		
Benefício – maior capacidade de atrair alunos	.633**		
Professores	Coefficiente de correlação (rho)		
Motivação – entendimento cultural global	.495*		
Benefício – entendimento cultural global	.502*		
Benefício – maior capacidade de atrair estudantes	.435*		
Staff administrativo	Coefficiente de correlação (rho)		
Motivação – entendimento cultural global	.675**		
Benefício – aumento das receitas	.473*		



**Tabela A.6:** Correlações entre as variáveis do grupo *stakeholder* e as variáveis do grupo obstáculos para a mostra holandesa

<b>Investigadores</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstáculo- desmotivação e falta de interesse institucional	-.634**
Obstáculo – Pouco interesse dos estudantes	-.473*
Obstáculo – barreiras culturais	-.455*
Obstáculo – limitações curriculares	-.482*
<b>Reitor</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstáculo- Pouco interesse do corpo docente	-.462*
Obstáculo - Desmotivação e falta de interesse Institucional	-.570**
<b>Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstáculo- Desmotivação e falta de interesse institucional	-.464*
<b>União Européia</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstáculo – Barreiras linguísticas	.571**
Obstáculo – limitações curriculares	.434*
<b>Empresas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstáculo – limitações/falta de experiência do staff administrativo	.482*
<b>Comunidade local</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Obstacle – Pouco interesse de alguns sectores da Administração	.503*
Obstáculo- burocracia	.433*

**Tabela A.7:** Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios das IES holandesas

<b>OBSTÁCULOS</b>	
<b>Obstáculo- Pouco interesse de alguns sectores da Administração</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- inovação curricular/internacionalização do currículo	-.502*
Estratégia – internacionalização do currículo	-.525*
Motivação- inovação curricular/internacionalização do currículo	-.437*
Benefício- inovação curricular/internacionalização do currículo	-.551*
Benefício – Formação global do aluno	-.459*
Benefício – Promoção do entendimento cultural global	-.624**
Benefício – Melhoria académica	-.429*
<b>Obstáculo-Desmotivação e falta de interesse Institucional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – Inovação do ensino e da investigação	-.433*
Motivação – Melhoria da qualidade académica	-.422*
Motivação – Melhoria da gestão Institucional	-.538**
Estratégia – internacionalização da investigação	-.493*
Estratégia – Mobilidade de investigadores	-.460*
Estratégia – língua estrangeira como parte do currículo	-.473*
<b>Obstáculo-Burocracia</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – Mobilidade de professores	-.509*
Estratégia – Mobilidade de funcionário	-.506*
Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	-.470*
Benefício – inovação curricular/internacionalização do currículo	-.543**
Benefício – promoção do entendimento cultural global	-.532**
Benefício – Formação global do aluno	-.470*
<b>Obstáculo-Limitações da estrutura Organizacional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – internacionalização do currículo	-.474*
Estratégia – mobilidade dos funcionários	-.433*
Estratégia – Disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	-.479*
Benefício – inovação/internacionalização do currículo	-.619**
Benefício – promoção do entendimento cultural global	-.572**
Benefício- Formação global do aluno	-.439*
<b>Obstáculo- Limitações/falta de experiência do staff Administrativo – 6 correlações</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – mobilidade estudantil	-.420*
Estratégia – mobilidade de funcionários	-.440*
Estratégia – Disciplina língua estrangeira como parte do currículo	-.505*
Benefício – inovação curricular/internacionalização do currículo	-.463*
<b>Obstáculo-Pouco interesse dos estudantes</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – inovação/internacionalização do currículo	-.432*
Motivação – Resposta às Políticas Públicas	-.429*
<b>Obstáculo - Pouco interesse do corpo docente</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – melhoria da qualidade académica	-.490*
Motivação – diversificação dos programas educacionais	-.434
<b>Obstáculo - Limitações curriculares</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – internacionalização do currículo	-.464*
Estratégia – Recrutamento de Professores/investigadores estrangeiros	-.457*
<b>Obstáculo - Insuficiência de auxílio financeiro do governo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – entendimento cultural global	.485*
Motivação – Maior capacidade de atrair estudantes	.675**

**Tabela A.8:** Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias das IES holandesas

BENEFÍCIOS		BENEFÍCIOS	
Benefício - Formação global do aluno	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Promoção do entendimento	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – inovação curricular/internacionalização do currículo	.548**	Motivação- inovação curricular/internacionalização do currículo	.489*
Motivação- inovação do ensino e da investigação	.429*	Motivação- melhoria da qualidade acadêmica	.507*
Motivação- Melhoria da qualidade acadêmica	.635**	Motivação- Resposta às políticas públicas	.436*
Motivação – formação global do aluno	.539**	Estratégia – mobilidade de estudantes	.427*
Motivação – Resposta às políticas públicas	.687**	Estratégia – mobilidade de professores	.538**
Estratégia – acordos e redes internacionais	.414*	Estratégia – mobilidade de funcionários	.498*
Estratégia – mobilidade estudantil	.445*	Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	.425*
Estratégia – Mobilidade de professores	.416*		
Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	.492*		
Benefício - Internacionalização do currículo	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Melhoria da qualidade acadêmica	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – internacionalização do currículo	.423*	Motivação – Formação global do aluno	.433*
Motivação- melhoria da qualidade acadêmica	.460*	Motivação – Resposta às Políticas públicas	.454*
Estratégia – internacionalização do currículo	.475*	Estratégia – acordos e redes internacionais	.467*
Estratégia – acordos e redes internacionais	.456*	Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.465*
Estratégia – mobilidade dos professores	.433*	Estratégia – recrutamento de Professores/investigadores estrangeiros	.424*
Estratégia – mobilidade dos funcionários	.507*	Estratégia – Programas de duplo grau	.503*
Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	.489*		
Benefício -Maior capacidade de atrair alunos	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Inovação do ensino e da investigação	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – Perfil e reputação internacional	.465*	Motivação- inovação do ensino e da investigação	.460*
Motivação – inovação curricular/internacionalização do currículo	.437*	Motivação- Melhoria da qualidade acadêmica	.424*
Motivação – Resposta às Políticas Públicas	.425*	Estratégia – mobilidade de investigadores	.483*
Motivação – Maior capacidade de atrair estudantes	.479*	Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	.418*
Benefício - Reputação internacional	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício- Melhoria da gestão Institucional	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – formação global do aluno	.428*	Motivação- Melhoria da qualidade acadêmica	.442*
Motivação – Resposta as políticas públicas	.430*	Motivação – Aumento das receitas	.533**
Estratégia – recrutamento de professores/pesquisadores estrangeiros	.487*		
Estratégia – Programas de duplo grau	.463*		
Benefício- Aumento das receitas	Coefficiente de correlação (rho)		
Motivação- promoção do entendimento cultural global	.471*		
Estratégia – cursos voltados exclusivamente ao contexto internacional	.455*		

**Tabela A.9:** Correlações entre as variáveis do grupo *stakeholders* e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra brasileira

<b>STAKEHOLDERS INTERNOS</b>		<b>STAKEHOLDERS EXTERNOS</b>	
<b>Docentes</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Associações Profissionais</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- internacionalização do currículo	.430**	Motivação – aumento das receitas	.402*
Motivação – Diversificação dos programas educacionais	.335*	Motivação- capacidade de atrair alunos	.557**
Motivação – qualidade acadêmica	.357*	Motivação – capacidade de atrair docentes	.564**
Motivação – promoção do entendimento cultural global	.366*	Motivação – melhoria da gestão institucional	.513**
Motivação – formação global do aluno	.454**	Estratégia – recrutamento de estudantes	.377*
Motivação – capacidade de atrair alunos	.356**	Estratégia – disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	.424*
Motivação – melhoria da gestão institucional	.451**	Estratégia – atividades extra-curriculares	.625**
Benefício – internacionalização do currículo	.361*	Benefício – inovação do ensino e da investigação	.378*
Benefício- inovação do ensino e da pesquisa	.508**	Benefício – diversificação dos programas educacionais	.391*
Benefício – diversificação dos programas educacionais	.458**		
Benefício – melhoria da gestão institucional	.470**		
<b>Outros Membros do staff Administrativo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Comunidade local</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – capacidade de atrair alunos	.406*	Motivação – capacidade de atrair alunos	.492**
Motivação – capacidade de atrair docentes	.381*	Motivação – capacidade de atrair docentes	.431*
Motivação – melhoria da gestão institucional	.502**	Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.482**
Estratégia – mobilidade estudantil	.454**	Estratégia – atividades extra-curriculares	.537**
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.344*	Benefício- internacionalização do currículo	.396*
Benefício – inovação do ensino e da investigação	.436**	Benefício – inovação do ensino e da investigação	.415*
Benefício- diversificação dos programas educacionais	.536**	Benefício – diversificação dos programas educacionais	.459*
Benefício – melhoria da qualidade acadêmica	.368*	Benefício capacidade de atrair alunos	.409*
Benefício – maior capacidade de atrair alunos	.430*		
Benefício – melhoria da gestão internacional	.407*		
<b>Investigadores</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Empresas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – internacionalização do currículo	.487**	Motivação – internacionalização do currículo	.467**
Motivação – diversificação dos programas educacionais	.476**	Motivação diversificação dos programas educacionais	.365*
Motivação- promoção do entendimento cultural global	.478**	Motivação – formação global dos alunos	.474**
Motivação – formação global dos alunos	.566**	Benefício – internacionalização do currículo	.478**
Motivação – resposta das políticas públicas	.342*	Benefício – inovação do ensino e da investigação	.575**
Benefício – inovação do ensino e da pesquisa	.371*	Benefício – diversificação dos programas educacionais	.363*
Benefício – diversificação programas educacionais	.392*	Benefício – melhoria da qualidade acadêmica	.373*
<b>Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Governo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – Diversificação de programas	.355*	Motivação – resposta às políticas públicas	.406*
Estratégia – Mobilidade estudantil	.338*		
Benefício –Inovação do ensino e da pesquisa	.587**		
Benefício – melhoria da qualidade acadêmica	.432**		
Benefício – Melhoria da gestão institucional	.564**		
<b>Estudantes</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>		
Motivação – diversificação dos programas educacionais	.371*		
Motivação- formação global do alunos	.383*		

Resposta às políticas públicas	.378*	
Benefício – inovação do ensino e da investigação	.390*	
Benefício – melhoria da gestão institucional	.345*	
<b>Gabinete de relações internacionais/pessoa responsável pela internacionalização</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	
Motivação- internacionalização do currículo	.334*	
Motivação – diversificação programas educacionais	.339*	
Motivação- qualidade académica	.613**	
Motivação – melhoria da gestão institucional	.393*	
<b>Reitor</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	
Melhoria da qualidade académica	.400*	
Estratégia – mobilidade estudantil	.454**	

**Tabela A.10:** Correlações entre as variáveis do grupo obstáculos e as variáveis dos grupos motivações, estratégias e benefícios da amostra brasileira

<b>OBSTÁCULOS</b>	
<b>Obstáculo-Limitações da estrutura Organizacional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- capacidade de atrair docentes	-.356*
Benefício – melhoria da qualidade académica	.452**
Benefício – maior capacidade de atrair alunos	.418*
Benefício- formação global do alunos	.360*
<b>Burocracia</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação –inovação do ensino e investigação	.383*
Benefício - reputação	.374*
Benefício – internacionalização do currículo	.352*
Benefício – melhoria da qualidade académica	.363*
<b>Limitações/falta de experiência do staff Administrativo</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação –aumento das receitas	-.448*
Benefício – Melhoria da qualidade académica	.418*
Benefício – formação global do aluno	.425*
<b>Obstáculo- limitações curriculares</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- inovação do ensino e da investigação	.467**
Motivação – diversificação dos programas	.362*
Estratégia – internacionalização da investigação	.352*
<b>Obstáculo-Desmotivação e falta de interesse Institucional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Benefício – melhoria da qualidade académica	.370*
Benefício melhoria da gestão institucional	.370*
<b>Barreiras Culturais</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Estratégia – internacionalização do currículo	.366*
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.360*
<b>Barreiras linguísticas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Benefício – formação global do aluno	-.359*
<b>Pouco interesse dos alunos</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – melhoria da gestão institucional	.342*
<b>Melhoria da gestão instituição</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação- melhoria da gestão institucional	.401

Pouco interesse do corpo docente	Coefficiente de correlação (rho)
Perfil e reputação internacional	-.401*

**Tabela A.11:** Correlações entre as variáveis do grupo benefícios e as variáveis dos grupos motivações e estratégias da amostra brasileira

BENEFÍCIOS		BENEFÍCIOS	
Maior capacidade de atrair alunos	Coefficiente de correlação (rho)	Benefício - Promoção do entendimento	Coefficiente de correlação (rho)
Estratégia – acordos e redes internacionais	.393*	Motivação – reputação	.436**
Estratégia – mobilidade estudantil	.558*	Motivação – melhoria da gestão institucional	.358*
Estratégia – Mobilidade de professores	.509**	Motivação – formação global alunos	.383*
Estratégia – mobilidade de funcionários	.346*	Estratégia – internacionalização do currículo	.431*
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.644**	Estratégia – acordos e redes internacionais	.434**
Estratégia – cursos de língua estrangeira	.381*	Estratégia – mobilidade estudantil	.348*
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.444*	Estratégia – mobilidade de professores	.374*
Estratégia – atividades extracurriculares	.350*	Estratégia – mobilidade de funcionários	.360*
Estratégia – recrutamento de professores/investigadores estrangeiros	.365*	Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.396*
Estratégia – cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.361*	Estratégia – atividades extracurriculares	.415*
Estratégia – programas de duplo grau	.415*	Estratégia – recrutamento de professores e pesquisadores estrangeiros	.349*
Estratégia – visita de acadêmicos internacionais	.385*	Estratégia – cursos vocacionados para o contexto internacional	.375*
Estratégia – acordos e redes internacionais	.373*	Estratégia – programa de duplo grau	.388*
Estratégia – Mobilidade estudantil	.348*	Estratégia – visita de acadêmicos internacionais	.368*
Estratégia – mobilidade de professores	.662**		
Estratégia – mobilidade de funcionários	.484**		
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.512**		
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.459**		
Estratégia – atividades extracurriculares	.531**		
Estratégia – recrutamento de professores estrangeiros	.550**		
Estratégia – visita de acadêmicos internacionais	.568**		
Inovação do ensino e da investigação	Coefficiente de correlação (rho)	Internacionalização do currículo	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação perfil e reputação internacional	.479**	Motivação - reputação	.341*
Motivação – diversificação dos programas educacionais	.386*	Motivação qualidade acadêmica	.379*
Motivação – qualidade acadêmica	.407*	Motivação – formação global dos alunos	.374*
Motivação- formação global dos alunos	.556**	Estratégia – internacionalização do currículo	.377*
Estratégia – mobilidade de professores	.370*	Estratégia – mobilidade de professores	.374*
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.377*	Estratégia – disciplinas de língua estrangeira como parte do currículo	.399*
Estratégia – atividades extracurriculares	.353*	Estratégia – atividades extracurriculares	.432*
Estratégia – cursos voltados exclusivamente para o contexto internacional	.384*	Estratégia – cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.410*
Estratégia – programas de duplo grau	.341*		
Estratégia – visita de acadêmicos internacionais	.359*		
Formação global do aluno	Coefficiente de correlação (rho)	Diversificação dos Programas educacionais	Coefficiente de correlação (rho)
Motivação – reputação	.494**	Estratégia - recrutamento estudantes estrangeiros	.493**
Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.476**	Estratégia – cursos de língua estrangeira	.389*
Estratégia – disciplina de língua estrangeira como parte do currículo	.365*	Estratégia – atividades extracurriculares	.378*
Estratégia – recrutamento de investigadores/professores estrangeiros	.346*	Estratégia – cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.534**
Estratégia – visitas de acadêmicos internacionais	.355*	Estratégia – visita acadêmicos internacionais	.403*
Estratégia – cursos vocacionados exclusivamente para o contexto internacional	.434**		
Melhoria da gestão Institucional	Coefficiente de correlação (rho)	Melhoria da qualidade acadêmica	Coefficiente de correlação (rho)

Estratégia – mobilidade de professores	.371 *	Motivação – reputação e perfil internacional	.484**
Estratégia – mobilidade de funcionários	.460**	Motivação – qualidade acadêmica	.353*
Estratégia – cursos vocacionados para o contexto internacional	.334*	Estratégia – recrutamento de estudantes estrangeiros	.367*
<b>Reputação internacional</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>	<b>Aumento das receitas</b>	<b>Coefficiente de correlação (rho)</b>
Motivação – reputação e perfil internacional	.450**	Motivação – aumento das receitas	.561**
Estratégia – visita de acadêmico internacionais	.406*		

## Anexos B - Questionários de investigação

### Anexo B.1 - Questionário português



Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste estudo, realizado no âmbito do Programa Doutoral em Contabilidade das Universidades do Minho e de Aveiro e dirigido às Instituições de Ensino Superior de Portugal, que tem por objectivo avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior.

Informamos que este questionário foi desenvolvido tendo por base os Questionários dos 2º e 3º Survey sobre internacionalização do ensino superior da IAU- International Association of Universities.

Todos os dados serão tratados de **forma confidencial**, servindo apenas para o propósito desta tese de doutoramento.

A sua colaboração é muito importante para o êxito deste trabalho. O tempo médio para o preenchimento do questionário é de 7 minutos.

**Uma nota sobre privacidade**  
Este inquérito é anónimo.  
The record kept of your survey responses does not contain any identifying information about you unless a specific question in the survey has asked for this. If you have responded to a survey that used an identifying token to allow you to access the survey, you can rest assured that the identifying token is not kept with your responses. It is managed in a separate database, and will only be updated to indicate that you have (or haven't) completed this survey. There is no way of matching identification tokens with survey responses in this survey.

[Seguinte ▶](#)

[Sair e limpar questionário](#)

[Carregar questionário não terminado](#)

**eLearning**  
universidade de aveiro





## Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior

0%  100%

### 1- Perfil Institucional

#### 1.1- Tipo de Instituição:

Escolha uma das seguintes respostas

- Pública
- Privada
- Outro, indique qual

#### 1.2 – Favor indicar se é Ensino Universitário ou Ensino politécnico.

Escolha uma das seguintes respostas

- Instituição de ensino superior Universitário
- Instituição de ensino superior Politécnico

#### 1.3 – Indique o número total (aproximado) de estudantes (graduação e pós-graduação).

Neste campo só é possível introduzir números.

#### 1.4- Relativamente às fontes de financiamento da Instituição a que pertence, classifique os seguintes itens de acordo com a escala de importância de 1 a 5 em que 1= Nada importante e 5= Muito importante.

	Não aplicável	1 - Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Investimentos do Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos da União Europeia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Se classificou outra, indique qual (is)

Outra 1

Outra 2

[◀ Anterior](#) [Seguinte ▶](#)

[Sair e limpar questionário](#)

[Continuar mais tarde](#)

0%  100%

## 2- Internacionalização

Considere a escala de importância de 1 a 5 em que 1= Nada importante e 5= Muito importante, para assinalar as respostas das questões 2.1, 2.3, 2.13.

2.1- Classifique os *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) abaixo, na mesma escala de importância acima referida, tendo em conta a sua importância e a sua influência para o processo de internacionalização da sua Instituição.

	1 - Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Reitor/Presidente/Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros membros dos Órgãos do Governo da Universidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff da Administração da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gabinete de relações internacionais ou Responsável pela internacionalização na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
União Europeia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se classificou outra, indique qual (is)

Outra 1

Outro 2

Outro 3

Outro 4

Outro 5

Outro 6

Outro 7

Outro 8

Outro 9

Outro 10

2.2- A internacionalização é uma prioridade para a Instituição a que pertence?

Sim      Não

Indique qual(is) a(s) razão(ões)?

2.3- No que se refere às perspectivas da sua Instituição, classifique de acordo com a escala de importância de 1 a 5 acima referida, as seguintes motivações/razões para a internacionalização.

	1 - Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Perfil e reputação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação do ensino e da investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação dos programas educacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do entendimento cultural global (staff/estudantes /corpo docente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação global do aluno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resposta às Políticas Públicas do Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de receitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade para atrair docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na gestão Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se classificou outra, indique qual (is)

Outra 1

Outro 2

Outro 3

Outro 4

Outro 5

2.4- A Instituição a que pertence possui uma política ou plano estratégico específico para a internacionalização?

Sim  Não

2.5- Refira o(s) País(es), Continente(s), ou Sub-continente(s) priorizado(s) pela Política de Internacionalização da sua Instituição.

1º lugar

2º lugar

3º lugar

4º lugar

5º lugar

2.6- Existe um gabinete responsável exclusivamente pela supervisão das actividades relacionadas com a internacionalização?

Sim  Não

**2.7- Relativamente ao nível de desenvolvimento das estratégias relacionadas com a internacionalização, classifique-as numa escala de 1 a 5 onde 1= Nenhum desenvolvimento e 5= Máximo desenvolvimento.**

	1- Nenhum	2	3	4	5- Máximo
Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacionalização da investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordos e redes internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade estudantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de investigadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Língua estrangeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades extra-curriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de professores e/ou investigadores Estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de cursos (graduação e/ou pós-graduação) vocacionados exclusivamente para o contexto internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de programas de duplo grau em parceria com Instituições estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas de Académicos Internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outro 2

Outro 3

Outro 4

Outro 5

**2.8- A sua Instituição tem sido beneficiada com o desenvolvimento das estratégias de internacionalização?**

Sim     Não

**2.9- No que se refere aos benefícios obtidos com a internacionalização na Instituição a que pertence, classifique numa escala de 1 a 5, em que 1= Nenhum benefício e 5= Elevado benefício.**

	1- Nenhum benefício	2	3	4	5- Elevado benefício
Perfil e reputação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação do ensino e da investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação dos programas educacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do entendimento cultural global (staff/estudantes /corpo docente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação global do aluno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de receitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade para atrair docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria na gestão Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2.10- Se na instituição a que pertence se verificou um aumento das receitas devido a internacionalização, classifique numa escala de 1 a 5 onde 1= Nada significativo e 5= Muito significativo, as seguintes estratégias, considerando a sua importância para o aumento.**

	Não aplicável	1- Nada significativo	2	3	4	5- Muito significativo
Acordos e redes internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de estudantes estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outro 2

Outro 3

Outro 4

Outro 5

**2.11- Relativamente aos ganhos financeiros oriundos do recrutamento de estudantes internacionais, assinale e classifique (1º lugar, 2º lugar e 3º lugar) os seguintes tipos de estudantes, tendo em conta a representatividade destes estudantes para esses ganhos.**

Click on an item in the list on the left, starting with your highest ranking item, moving through to your lowest ranking item.

**As suas escolhas**

**A sua classificação**

Estudantes de licenciatura	
Estudantes de pós-graduação	
Estudantes de pós-doutoramento	

**2.12 – Preencha no quadro seguinte os principais países, Continentes ou Sub-continentes de procedência destes estudantes.**

1º lugar

2º lugar

3º lugar

4º lugar

5º lugar

**2.13 – Relativamente à manutenção das actividades relacionadas com a internacionalização, classifique, na escala de importância de 1 a 5 onde 1= Nada importante e 5= Muito importante, as seguintes fontes de recursos financeiros.**

	Não aplicável	1- Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Subsídios do Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financeiros oriundos da União Europeia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídio financeiro de Empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outro 2

Outro 3

**2.14 – No que se refere aos obstáculos enfrentados pela Instituição a que pertence, classifique numa escala de 1 a 5, em que 1= Obstáculo nulo e 5= Obstáculo elevado, as seguintes proposições, tendo em conta o grau de impacto para o desenvolvimento da internacionalização da sua Instituição.**

	1- Obstáculo nulo	2	3	4	5- Obstáculo elevado
Limitações da estrutura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitações/falta de experiência do staff Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse dos estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse de alguns sectores da Administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras Linguísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desmotivação e falta de interesse Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de auxílio financeiro do governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse do corpo docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitações curriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outro 2

Outro 3

Outra 1

Outro 4

Outro 5

**2.15 – No que diz respeito aos riscos da internacionalização, classifique os seguintes aspectos na escala de 1 a 5, onde 1 = risco nulo e 5 = risco elevado.**

	1- Risco nulo	2	3	4	5- Risco elevado
Aumento das disparidades entre países e regiões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento das disparidades entre as Instituições do Ensino Superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ênfase na internacionalização em detrimento de outras prioridades da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da competição entre as Instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perda da identidade cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outro 2

Outro 3

Outra 1

Outro 4

Outro 5

[← Anterior](#) [Seguinte →](#)

[Sair e limpar questionário](#)

[Continuar mais tarde](#)



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior

0%  100%

### Comentários e/ou sugestões

Se deseja fazer algum comentário, utilize o espaço a seguir:

[← Anterior](#) [Submeter](#)

[Sair e limpar questionário](#)

[Continuar mais tarde](#)

eLearning  
universidade de aveiro



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior


Muito obrigada pela sua colaboração!

**Rita Castro**

Programa Doutoral em Contabilidade – Universidade de Aveiro e Universidade do Minho  
ritacastro@ua.pt | ritasilvacastro@gmail.com

eLearning  
universidade de aveiro

## Anexo B.2 - Questionário holandês



**universidade de aveiro**  
theoria poiesis praxis

### The development of internationalization of higher education institutions in The Netherlands

We thank you in advance for your cooperation in this study in the Doctoral Program in Accounting from the Universities of Minho and Aveiro, and directed at the Institutions of Higher Education, whose aim to assess the development of internationalization of higher education institutions in The Netherlands.

This questionnaire was developed based on the Questionnaires of 2nd and 3rd Survey on internationalization of higher education of the International Association of Universities – IAU.

All data will be treated **confidentially**, and solely provided for the purpose of this doctoral thesis.

Your collaboration is very important for the success of this work. The average time to complete the questionnaire is 7 minutes.

[Next ▶](#)

[Exit and clear survey](#)

[Load unfinished survey](#)

**eLearning**  
universidade de aveiro



The development of internationalization of higher education institutions in The Netherlands

0%  100%

1- Institutional Profile

1.1- Type of Institution:

Choose one of the following answers

- Public
- Private
- Other (Please specify)

1.2 – Focus

Choose one of the following answers

- Research University
- University of Applied Sciences
- Other (Please specify)

1.3 - Total number (approximate) of students (undergraduate and graduate) enrolled.

Only numbers may be entered in this field.

Consider the scale of importance from 1 to 5, where 1 = not important and 5 = very important to mark the answers to questions 1.4, 2.1, 2.3

1.4- With regard to funding sources, please classify according to the scale of importance mentioned above.

	N/A	1- not important	2	3	4	5- very important
Government support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuition fees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
European Union Funds	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Others (Please specify):

Other 1

Other 2

[◀ Previous](#) [Next ▶](#)

[Exit and clear survey](#)

[Resume later](#)

The development of internationalization of higher education institutions in The Netherlands



**2- Internationalization**

**2.1 – Please classify the institutional stakeholders below, on the same scale of importance highlighted above, taking into account their importance and influence in the process of internationalization of your institution.**

	N/A	1- not important	2	3	4	5- very important
Rector / President	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teaching staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Researchers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International office and/or individuals responsible for internationalization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other Administrative staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional Associations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Local community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Government	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
European Union	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

Other 6

Other 7

Other 8

Other 9

Other 10

**2.2- Is Internationalisation a priority for your institution?**

Yes     No

Support your answer:

2.3- As to the prospects of your institution, please classify the following rationales for internationalization on a scale of importance from 1 to 5.

	1- not important	2	3	4	5- very important
International profile and reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curriculum Innovation / internationalization of the curriculum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowledge and research innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promote intercultural understanding (student/faculty/staff)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Student readiness for a globalized/internationalized world	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of income	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of source of students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve academic quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respond to Public Policies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Better capacity to attract students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of source of faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase international Knowledge of faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve institutional management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Others (Please specify):

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

2.4- Does your institution have a specific policy or strategic plan for internationalization?

Yes  No

2.6- Mention in order of priority the Continent(s) or sub-continent(s) given priority by the Internationalisation Policy of your institution.

1°

2°

3°

4°

5°

**2.7- Mention in order of priority the Country (ies) given priority by the Internationalisation Policy of your institution.**

1º

2º

3º

4º

5º

**2.8- Is there an central office exclusively responsible for overseeing activities related to internationalization?**

Yes  No

**2.10- Is there an international office at faculty level?**

Choose one of the following answers

All

Some

None

**2.11- Please classify on a scale from 1 to 5 where 1= no development and 5 = maximum development, the following strategies related to internationalization.**

	1- no development	2	3	4	5- maximum development
Curriculum internationalization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Research internationalization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agreements \ international network	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Student mobility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faculty Teacher mobility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Researchers mobility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff mobility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruitment of foreign students (fee paying graduate and undergraduate students)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foreign Language courses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extra-curricular activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruitment of foreign teachers/researchers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Development of courses (graduate and/or post-graduate) exclusively aimed at the international context	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Developing dual degree programs with foreign institutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visits by international scholars	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foreign language teaching as part of the curriculum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

**2.12- Has your institution benefited from the activities of internationalization?**

Yes  No

**2.13- With regard to the benefits of internationalization achieved by your institution, please classify on a scale from 1 to 5 where 1 = no benefit and 5 = high benefit.**

	1- no benefit	2	3	4	5 - high benefit
International profile and reputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curriculum Innovation / internationalization of the curriculum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowledge and research innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promote intercultural understanding (student/faculty/staff)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Student readiness for a globalized/internationalized world	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of income	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of source of students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve academic quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Better capacity to attract students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversification of source of faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase international Knowledge of faculty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improve institutional management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

**2.14- If an increase in revenue due to internationalization at your institution was verified, please classify on a scale from 1 to 5 where 1 = not significant and 5 = very significant, the following strategies.**

	N/A	1- not significant	2	3	4	5- very significant
Research contracts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recruitment international students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU funds for students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU funds for research	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

**2.15- Regarding financial gain from the recruitment of international students, rank (1st place, 2nd place and 3rd place) the following types of students.**

Undergraduate students

Masters students

Doctorates students

**2.16 – Please fill in the following table the main countries of origin of these students:**

1°

2°

3°

4°

5°

**2.17 – Please classify the following options on the scale of importance from 1 to 5, where 1 = not important and 5 = very important, taking into accounting their importance for the financing of internationalization of your institution.**

	N/A	1-not important	2	3	4	5- very important
Government Grants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International Organizations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
European Union Funds	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Institutional Budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International student fees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

2.18- With regard to the obstacles faced by your institution, please classify on a scale from 1 to 5, where 1 = no obstacle e 5 = high obstacle the following propositions, taking into account the degree of impact on the development of internationalization of your institution.

	1- no obstacle	2	3	4	5- high obstacle
Limitations of the organizational structure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitations / inexperience of Administrative staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bureaucracy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limited student interest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limited Administrative Departments interest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linguistic barriers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insufficient financial resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of motivation and institutional interest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural barriers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insufficient government financial assistance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limited faculty interest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curriculum limitations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Others (Please specify):

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

2.19 – With regard to the risks of internationalisation, please classify on a scale from 1 to 5, where 1 = no risk and 5 = high risk, the following propositions .

	1- no risk	2	3	4	5- high risk
Increase of competition among higher education Institutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emphasis on internationalisation at the expense of other priorities of importance for staff and students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loss of cultural identity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase of the disparities among countries and regions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Increase of the disparities between Higher Education Institutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overuse of English as a medium of instruction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Too much focus on recruitment of fee paying international students	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Others (Please specify):**

Other 1

Other 2

Other 3

Other 4

Other 5

[◀ Previous](#) [Next ▶](#)

[Exit and clear survey](#)

[Resume later](#)

**eLearning**  
universidade de aveiro



0%  100%

---

### Comments and / or suggestions

If you want to make a comment, please use the space below

[◀ Previous](#) [Submit](#)

[Exit and clear survey](#)

[Resume later](#)

**eLearning**  
universidade de aveiro





universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis


The development of internationalization of higher education institutions in The Netherlands

Thank you for your cooperation!

Rita Castro  
Ph.D. student – University of Aveiro - Portugal

eLearning  
universidade de aveiro

## Anexo B.3 - Questionário brasileiro



Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração neste estudo realizado no âmbito do Programa Doutoral em Contabilidade das Universidades do Minho e de Aveiro, e dirigido às Instituições de Ensino Superior, que tem por objectivo avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil.

Informamos que este questionário foi desenvolvido tendo por base os Questionários dos 2º e 3º Survey sobre internacionalização do ensino superior da IAU- International Association of Universities.

Todos os dados serão tratados de **forma confidencial**, servindo apenas para o propósito desta tese de doutoramento.

A sua colaboração é muito importante para o êxito deste trabalho. O tempo médio para o preenchimento do questionário é de 7 minutos.

**Uma observação sobre privacidade**  
O questionário é anónimo.  
O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

Próximo ▶

Sair e apagar o questionário

Carregar questionário não finalizado

eLearning  
universidade de aveiro

## Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil

0%  100%

### 1- Perfil Institucional

#### 1.1- Tipo de Instituição:

Escolha uma das seguintes respostas:

- Pública  
 Privada  
 Outro, indique qual

#### 1.2 – Se a Instituição a que pertence é Pública, por favor, indique se é Federal ou Estadual.

Escolha uma das seguintes respostas:

- Federal  
 Estadual

#### 1.3 – Indique a sigla da Unidade Federativa (Estado ou Distrito Federal) onde a sua Instituição está localizada.

#### 1.4 – Indique o número total (aproximado) de estudantes (graduação e pós-graduação) matriculados.

*Apenas números podem ser usados nesse campo.*

#### 1.5- No que diz respeito às fontes de financiamento da Instituição a que pertence, classifique os seguintes itens de acordo com a escala de importância de 1 a 5, em que 1= Nada importante e 5= Muito importante.

	Não se aplica	1- Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Receitas provenientes de repasses Governamentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas próprias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas de convênios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas provenientes da cobrança de mensalidades pela prestação de serviços educacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Se classificou outra, indique qual (is)

Outra 1   
 Outra 2   
 Outra 3

## Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil

0%  100%

### 2- Internacionalização

Considere a escala de importância de 1 a 5 em que 1= Nada importante e 5= Muito importante, para assinalar as respostas das questões 2.1, 2.3, 2.13.

2.1- Classifique os *stakeholders* (parte interessada ou interveniente) abaixo, na mesma escala de importância acima referida, tendo em conta a sua importância e a sua influência para o processo de internacionalização da sua Instituição.

	Não se aplica	1- Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Reitor/Presidente/Diretor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Membros da Administração Superior da Instituição e/ou Conselhos Universitários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionários dos Órgãos e Unidades Acadêmicas e Administrativas da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setor/Coordenação/Assessoria de relações internacionais/interinstitucionais ou pessoa responsável pela internacionalização na Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo (Federal/Estadual)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se classificou outra, indique qual (is)

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

Outra 6

Outra 7

Outra 8

Outra 9

Outra 10

**2.2- A internacionalização é uma prioridade para a Instituição a que pertence?**

Sim     Não

**Por favor, justifique a sua resposta**

**2.3- No que se refere às perspectivas da sua Instituição, classifique de acordo com a escala de importância de 1 a 5 acima referida, as seguintes motivações/razões para a internacionalização.**

	Não se aplica	1- Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Perfil e reputação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação do ensino e da pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do entendimento cultural global (Professores/estudantes/funcionários)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação dos programas educacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação global do aluno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resposta às Políticas Públicas do Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de receitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair Professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da Gestão Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.4- A Instituição a que pertence possui uma política ou plano estratégico específico para a internacionalização?**

Sim     Não

**2.5- Refira o(s) País(es), Continente(s), ou Sub-continente(s) priorizado(s) pela Política de Internacionalização da sua Instituição.**

1° lugar

2° lugar

3° lugar

4° lugar

5° lugar

**2.6- Existe um Setor/Departamento responsável exclusivamente pela supervisão das atividades relacionadas com a internacionalização?**

Sim     Não

**2.7- Relativamente ao nível de desenvolvimento das estratégias relacionadas com a internacionalização, classifique-as numa escala de 1 a 5 onde 1= Nenhum desenvolvimento e 5= Máximo desenvolvimento.**

	1- Nenhum	2	3	4	5- Máximo
Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacionalização da pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordos e redes internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade estudantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de pesquisadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilidade de funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de estudantes estrangeiros (graduação e pós-graduação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Língua estrangeira (cursos de extensão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplinas de Língua estrangeira como parte do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades extra-curriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de professores/pesquisadores estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de cursos (graduação e/ou pós-graduação) voltados exclusivamente para o contexto internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de programas de duplo grau em parceria com Instituições estrangeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas de Acadêmicos Internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.8- A sua Instituição tem sido beneficiada com o desenvolvimento das estratégias de internacionalização?**

Sim  Não

**2.9- No que se refere aos benefícios obtidos com a internacionalização na Instituição a que pertence, classifique numa escala de 1 a 5, em que 1= Nenhum benefício e 5= Elevado benefício.**

	1- Nenhum	2	3	4	5- Elevado
Perfil e reputação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação curricular/Internacionalização do currículo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação do ensino e da investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoção do entendimento cultural global (Professores/estudantes/funcionários)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação dos programas educacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da qualidade acadêmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação global do aluno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de receitas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior capacidade de atrair Professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria da Gestão Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.10- Se na instituição a que pertence se verificou um aumento das receitas devido a internacionalização, classifique numa escala de 1 a 5 onde 1= Nada significativo e 5= Muito significativo, as seguintes estratégias, considerando a sua importância para o aumento.**

	Não se aplica	1- Nada significativo	2	3	4	5- Muito significativo
Acordos e redes internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutamento de estudantes estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.11- Relativamente aos ganhos financeiros oriundos do recrutamento de estudantes internacionais, assinale e classifique (1º lugar, 2º lugar e 3º lugar) os seguintes tipos de estudantes, tendo em conta a representatividade destes estudantes para esses ganhos.**

Clique em um item da lista à esquerda, começando com seu item de ranqueamento mais alto, seguindo até o seu item de ranqueamento mais baixo.

Suas escolhas	Sua classificação
<input type="checkbox"/> Estudantes de graduação	
<input type="checkbox"/> Estudantes de pós-graduação	
<input type="checkbox"/> Estudantes de pós-doutorado	

**2.12 – Preencha no quadro seguinte os principais países, Continentes ou Sub-continentes de procedência destes estudantes.**

1º lugar

2º lugar

3º lugar

4º lugar

5º lugar

**2.13 – Relativamente à manutenção das actividades relacionadas com a internacionalização, classifique, na escala de importância de 1 a 5 onde 1= Nada importante e 5= Muito importante, as seguintes fontes de recursos financeiros.**

	Não se aplica	1- Nada importante	2	3	4	5- Muito importante
Subsídios do Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subsídios provenientes de Convênios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receitas próprias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.14 – No que se refere aos obstáculos enfrentados pela Instituição a que pertence, classifique numa escala de 1 a 5, em que 1= Obstáculo nulo e 5= Obstáculo elevado, as seguintes proposições, tendo em conta o grau de impacto para o desenvolvimento da internacionalização da sua Instituição.**

	1- Obstáculo nulo	2	3	4	5- Obstáculo elevado
Limitações da estrutura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitações/falta de experiência dos Funcionários da Administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burocracia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse dos estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse de alguns setores da Administração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras Linguísticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barreiras culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desmotivação e falta de interesse Institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insuficiência de auxílio financeiro do governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco interesse dos Professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitações curriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Se classificou outra, indique qual (is)**

Outra 1

Outra 2

Outra 3

Outra 4

Outra 5

**2.15 – No que diz respeito aos riscos da internacionalização, classifique os seguintes aspectos na escala de 1 a 5, onde 1 = risco nulo e 5 = risco elevado.**

	1- Risco nulo	2	3	4	5- Risco elevado
Ênfase na internacionalização em detrimento de outras prioridades da Instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da competição entre as Instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento das disparidades entre países e regiões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento das disparidades entre as Instituições do Ensino Superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perda da identidade cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

## Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil

0%  100%

### Comentários e/ou sugestões

Se deseja fazer algum comentário, utilize o espaço a seguir

[← Anterior](#) [Enviar](#)

[Sair e apagar o questionário](#)

[Retomar mais tarde](#)

**eLearning**  
universidade de aveiro



universidade de aveiro  
theoria poiesis praxis

## Avaliar o desenvolvimento da internacionalização das instituições do Ensino Superior no Brasil

Muito obrigada pela sua colaboração!

**Rita Castro**

Programa Doutoral em Contabilidade – Universidade de Aveiro e Universidade do Minho

[ritacastro@ua.pt](mailto:ritacastro@ua.pt) | [ritasilvacastro@gmail.com](mailto:ritasilvacastro@gmail.com)

**eLearning**  
universidade de aveiro