



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A internacionalização de Business Schools e o fator cliente, no contexto da pandemia COVID-19

Hugo Jorge Teixeira Campos e Matos

Católica Porto Business School  
Junho de 2022





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A internacionalização de Business Schools e o fator cliente, no contexto da pandemia COVID-19

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em gestão

por

Hugo Jorge Teixeira Campos e Matos

sob orientação de  
Professora Doutora Sofia Salgado Pinto

Católica Porto Business School  
Junho de 2022



# Agradecimentos

A produção de uma tese de mestrado inclui, para além de um carácter investigativo, uma forte componente emocional recheada de sentimentos. A melancolia e a tristeza, a alegria e a motivação, são um pequeno exemplo daquilo a que um investigador está exposto e necessita de controlar, para a produção de um trabalho final de mestrado. Apesar de parecer ser uma jornada solitária, defendo que seria uma tarefa impossível, sem as pessoas que irei invocar.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Sofia Salgado Pinto, por uma orientação exemplar e de elevado rigor científico e pela discussão em horas a fio dos aspetos que seriam interessantes abordar. Por toda a paciência que teve e compreensão, por toda a reflexão dada e por uma exigência inspiradora.

À minha irmã, a minha mais fiel amiga, que desde os meus primórdios, me deu todo o seu carinho e todas as suas forças. O ser humano que, efetivamente me esculpiu tal e qual como sou hoje, que sempre me deu a mão quando a vida pregava das suas e que abdicou da sua própria vida social e profissional, para fazer de mim o homem que sou hoje.

À minha namorada Zhang Rong, um eterno obrigado por todo o amor manifestado e compreensão. A ti devo a razão pela qual este trabalho final de mestrado foi produzido, pois a ti devo a motivação para ingressar nesta maravilhosa viagem. Às horas a fio em vídeo-chamada e constante apoio emocional. Aquilo que a China uniu, jamais será separado.

Ao meu irmão, Gilberto Matos, pelas difíceis demonstrações de afeto e pela crença inabalável no meu percurso académico e profissional. Apesar de não ter chegado onde pretendia, dedico eu, este mestrado, a ti, que o fizeste comigo, no meu coração e um obrigado aos meus pais por terem feito este caminho comigo.



# Resumo

O conceito de internacionalização nem sempre teve um significado comum a todas as perspetivas e tem vindo a evoluir ao longo dos tempos, na medida em que transcende vários domínios. Foi, por isso, interessante iniciar este trabalho final de mestrado com uma descrição sucinta da evolução do termo em questão, ao longo dos anos, sobre a perspetiva de vários autores, afunilando para a esfera das business schools, de modo que se consiga perceber como é que este conceito era encarado pelas mesmas, de acordo com as perspetivas existentes.

Para melhor perceber como é que as business schools responderam à pandemia da COVID-19, foi preponderante descrever o clima em que estas se encontravam, relativamente à conjunção das suas estratégias de internacionalização com a pandemia que se iniciou em 2020. O facto de haver uma pandemia não invalida estipular estratégias de internacionalização, tendo sido possível perceber alguns dos entraves que surgiram.

Por último, o objetivo era compreender de que forma os clientes das business schools (os estudantes), encaravam a evolução desta qualidade das business schools, como fator de decisão da sua escolha de instituição para prosseguir os seus estudos, agregado à época pós-pandémica, como na época pré-pandémica.

O método utilizado na presente tese é, na sua essência, qualitativo, tendo sido realizadas dez entrevistas a indivíduos que se encontravam atualmente numa business school, que estiveram numa business school e que ambicionavam integrar uma business school, de modo que se perceba as suas escolhas, face à situação em que se encontravam.

Palavras-chave: Internacionalização, Business School, COVID-19, Estratégia  
(8316 Palavras)



# Abstract

The concept of internationalization has not always had a common meaning for all the existing perspectives and certainly, has evolved over time. It was, therefore, interesting to begin this final master's work with a succinct description of the evolution of the internationalization term over the years, from the perspective of several authors, narrowing down to the sphere of business schools, so that one can understand the concept, according to the existing perspectives.

To better understand how business schools responded to the COVID-19 pandemic, it was important to describe the climate in which they found themselves, in relation to the combination of their internationalization strategies with the pandemic that began in 2020. The fact that there was a pandemic does not invalidate stipulating internationalization strategies, and it was possible to perceive some of the obstacles that arose.

Finally, the objective was to understand how the customers of business schools (students) saw the evolution of the reaction of business schools, as a decision factor in their choice of institution to continue their studies, added to the post-pandemic period, never forgetting what motivated them in the pre-pandemic era.

The method used in this thesis is, in essence, qualitative, with ten interviews being carried out with individuals who are currently in a business school, who were in a business school and other who wanted to join a business school, so that their choices can be understood, given each situation.

Keywords: Internationalization, Business School, COVID-19, Strategy

(8316 Words)



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	17
Capítulo 1 - Revisão da Literatura .....	21
1.1 Internacionalização de Business Schools .....	21
1.2 Estratégias de internacionalização de Business Schools .....	23
1.3 Internacionalização, no contexto COVID-19 .....	28
Capítulo 2 - Metodologia.....	32
2.1 Método Qualitativo .....	32
2.2 Entrevista .....	33
2.3 Análise de Conteúdo.....	35
Capítulo 3 - Análise empírica .....	37
3.1 Introdução.....	37
3.2 Análise.....	37
Capítulo 4 - Conclusão.....	44
4.1 Considerações finais.....	44
4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros .....	46
Bibliografia.....	48
Anexos.....	52



# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Componentes Born Global (Ghani et al., 2021) .....	26
<b>Figura 2</b> - Situações para diferentes métodos de pesquisa (Yin, 2002) .....	33



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Comparação de alguns modelos de internacionalização de business schools .....	27
<b>Tabela 2</b> - Observações dos tópicos tratados nas entrevistas .....	43



# Introdução

O facto de uma business school ter uma estratégia de internacionalização bem definida e sob constante revisão e aperfeiçoamento, faz com que se crie práticas que conduzem à sua exposição além fronteiras, mas também no que ao mercado de trabalho interno e externo concerne. Para a estipulação destas estratégias, é preponderante que se tenha em conta a perspetiva dos alunos que constituem ou que possam vir a constituir o corpo estudantil de cada uma das instituições deste tipo. Pode assim constituir uma informação do lado da procura, à gestão de topo da business school, permitindo uma orientação às estratégias a definir.

Tendo em conta os pontos mencionados no parágrafo anterior, o presente trabalho final de mestrado foca-se em perceber quais eram os pontos-chave para a tomada de decisão na escolha de business-schools, tanto no período pré-pandémico, como no pós-pandémico, tendo como base a dimensão internacional destas instituições, com o objetivo de ser possível entender até que ponto as estratégias das business schools estão alinhadas com as preferências e objetivos dos seus clientes.

A principal questão de investigação desta tese é, de facto, “O que procurava numa business school, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-pandémico?”, sendo que podemos incluir como questões de suporte saber “Quais os aspetos que o levam a escolher uma business school?” e “A dimensão internacional da business school é ou não um fator chave para a seleção da mesma?”. Durante as entrevistas foram colocadas outras questões do modo de pensar e refletir dos entrevistados quanto ao seu futuro, agregado a que portas a dimensão internacional de uma business school abre a estes estudantes.

Relativamente à escolha do tema para esta tese, prende-se um pouco a situações vividas pelo próprio autor desta tese, na medida em que tinha ganho

uma bolsa de estudo de um ano para uma universidade na China, mas que por motivos da pandemia não foi possível realizar. O facto de não ser possível a mobilização para o país anfitrião levou com que se perdesse todo o aspecto de incorporação cultural da mesma, uma vez que as aulas online não permitem o testemunho em primeira mão do dia-a-dia em si e de diferentes realidades.

Tendo estado em contacto direto com a realidade retratada nesta tese, facilitou o facto da compreensão dos tópicos tratados, bem como na exploração de aspetos que anteriormente eram considerados como garantidos e que agora se revelam interrompidos de uma forma ou de outra. Perceber os aspetos essenciais que podem ser melhorados como estratégia para uma ponte entre universidades nos mais variados níveis revela que é um fator importante para a tomada de decisão, no que ao fator cliente diz respeito.

Os indivíduos entrevistados para os fins de investigação do presente trabalho final de mestrado foram dez, sendo cinco deles atuais alunos de mestrado numa business school que passaram pela pandemia no fim da sua licenciatura e no início do seu mestrado, três licenciados que também viveram o período inicial da pandemia na sua licenciatura numa universidade que não uma business school, mas que tencionam ingressar em mestrado numa business school e dois que ambicionam prosseguir os seus estudos ao nível do doutoramento, procurando também uma business school. A ideia é perceber as disparidades de opiniões e sentimentos tendo como base as situações distintas em que estes se encontram, para poder produzir uma análise com dados fiáveis e elucidativos, quanto ao objetivo desta tese.

Esta tese está estruturada em quatro capítulos, iniciando-se com uma revisão da literatura que enquadra o tema a ser tratado na tese, começando por definir o termo internacionalização e a sua variação ao longo do tempo, não excluindo o direcionamento para a internacionalização associada às business schools e às diferentes estratégias disponíveis para a realização dos objetivos destas

instituições neste âmbito, para numa fase final comparar as mesmas. Foi também abordada de que forma a internacionalização das escolas de negócio reagiu com a entrada do período pandémico da COVID-19, com o intuito de perceber as entraves que surgiram para o correto funcionamento destas estratégias e quais foram as respostas dadas para a minimização dos problemas encontrados, tentando ao máximo não comprometer o fator cliente.

Quanto ao segundo capítulo é descrito qual o método utilizado para responder às questões de investigação, tendo sido feita uma descrição sucinta dos métodos existentes dentro de método de investigação qualitativo, afinando para as entrevistas e sua descrição, aspetos positivos, negativos e implicações.

O terceiro capítulo centra-se na análise das entrevistas em si, bem como entradas do que se pode assumir tendo em conta as respostas e sentimentos dos indivíduos entrevistados, acoplado com o conhecimento geral da realidade em que vivemos e os seus diferentes e múltiplos aspetos.

Por fim, o quarto capítulo surge para concluir a tese com uma síntese de todos os pontos abordados ao longo da tese, bem como o que foi possível retirar da investigação feita. Foi ainda mencionado quais as limitações encontradas no decorrer da investigação desta tese, bem como sugestões para trabalhos futuros de investigação, de modo a enriquecer o conhecimento que temos atualmente sobre o fator cliente das business school no contexto pós-pandémico.



# Capítulo 1

## Revisão da Literatura

### 1.1 Internacionalização de Business Schools

Para se falar em internacionalização é necessário abordar o tópico tendo em conta que há todo um leque de variações da definição deste conceito, especialmente no que ao modelo de internacionalização usado por parte de uma organização ou instituição de ensino superior diz respeito.

Numa primeira instância, o termo internacionalização referia-se ao movimento internacional de firmas e empresas multinacionais. Para além disso, a colaboração com os mercados externos e a criação de joint-ventures para o aumento da eficiência na produção, acabou por se tornar num dos focos principais do processo de internacionalização empresarial (Munusamy & Hashim, 2020).

A internacionalização é um fenómeno global que se intensifica por força do impacto da globalização, e sendo, relativamente recente no âmbito da educação. A globalização de economias e sociedades, bem como o aumento da importância do conhecimento, influenciou o desenvolvimento da internacionalização das instituições de ensino superior (Munusamy & Hashim, 2020).

No entanto, segundo um estudo publicado pelo parlamento europeu, a definição é colocada como o processo intencional de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global, no propósito, funções e entrega a nível do ensino superior, de modo que se aprimore a qualidade da educação e investigação para todos os estudantes e pessoal afeto ao serviço, para contribuir de forma relevante para a sociedade (Hawawini, 2016).

Já na definição providenciada pelo *Center for Internationalization & Global Engagement*, a internacionalização um processo estratégico e coordenado que procura alinhar e integrar políticas internacionais, programas, iniciativas e universidades, posicionado-as como globalmente orientadas e internacionalmente conectadas (Hawawini, 2016).

Nos anos 90, a internacionalização do ensino superior passou a ser um dos principais tópicos a nível mundial, no que a este escopo diz respeito. Num mundo globalizado, esta internacionalização surge como reação à globalização e esta resposta constitui numa mudança da colaboração para a competição, assim como na imergência de novas dimensões, como é o caso da aprendizagem virtual e de uma educação transnacional. Portanto, todo um conceito passou a estar no topo da lista das instituições que providenciam uma educação pós-secundária e aqui a internacionalização do ensino superior passou a ser conectada à teoria organizacional, marketing, gestão estratégica, gestão internacional e educação. Neste domínio, o termo por si só cobre todo um conjunto de ações que passam pelas relações internacionais, parcerias de múltiplo nível, cursos e projetos cooperativos, educação transfronteiriças e campus com ramificações internacionais (Munusamy & Hashim, 2020).

De acordo com de Wit and Altbach (2020), a ideia de internacionalização como um conceito e objetivo estratégico é relativamente nova e abrangente, na medida que assenta em dimensões políticas, económicas e socioculturais. De salientar que o seu próprio impacto é variável, no que ao contexto singular de cada região, país ou instituição, diz respeito. Isto considerando que durante as cinco décadas passadas, a internacionalização no ensino superior evoluiu de uma atividade à margem dos pontos-chave da estratégia destas instituições, para um aspecto chave para o plano de reforma das mesmas, conforme mencionado anteriormente.

Tendo em conta as perspetivas mencionadas até agora, é claro que se levantam alguns aspetos que providenciam por si, espaço para algum debate. Segundo Hawawini (2016) e nas definições de internacionalização que o mesmo aborda nos primórdios do seu livro, todas elas captam os passos iniciais e fundamentais que constituem os requisitos para a internacionalização, focam-se um pouco na habilidade que uma instituição tem para introduzir uma esfera internacional numa estrutura previamente existente e no seu *modus operandi*, seja esta o corpo estudantil, o seu currículo ou as atividades de ensino e investigação. Mas não pespetivam a essência de um processo cujo objetivo principal é, sem dúvida, integrar a instituição numa economia global emergente de conhecimento, em vez de integrar uma dimensão internacional em definições institucionais já existentes. Isto é, deve ser um processo tanto internamente como externamente orientado, promovendo o enriquecimento pelo troca internacional e *networking*. Mas isto, com o intuito de melhorar a capacidade que a instituição tem de se tornar parte deste ecossistema emergente, não só beneficiando do mesmo, mas também contribuindo.

## 1.2 Estratégias de internacionalização de Business Schools

A estratégia das Business Schools tem demonstrado um elevado grau de complexidade, especialmente no que à internacionalização diz respeito. Isto porque, através de diversos processos, experiências que falharam e com aproveitamento, foi possível que as mesmas se internacionalizassem, atraindo um elevado número de estudantes internacionais, que contribuem para as economias dos países em que ingressam. No fundo, as estratégias de internacionalização definidas pelas business schools passavam um pouco pelo modelo de internacionalização Uppsala. Mas este caminho revela-se um tanto

mais diverso, tendo em conta que a procura por gestores globais permanece limitada e os mercados domésticos dominam e necessitam de capacidades internacionais (Guillotín & Mangematin, 2015).

As decisões de comprometer recursos do modelo Uppsala tem como base uma fórmula analítica que concerne o risco, como dependente do compromisso e incerteza. Isto mostra o mecanismo da internacionalização e a natureza da contingência do crescimento das firmas e sua internacionalização. Comprometer recursos para as operações estrangeiras é baseado no conhecimento experimental e presumivelmente depende das alternativas levantadas e como são escolhidas (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Consuante os mercados ficam mais distantes e complexos, era necessário introduzir sinais de qualidade e é aí que a certificação através de agências independentes desempenha um papel, no que há legitimidade internacional diz respeito. Agências como a Association to Advance Collegiate Schools of Business, a European Quality Improvement System e a Association of MBAs estabeleceram padrões de qualidade relativamente à internacionalização. Daí, nos anos 2000 os rankings começaram a ter uma maior visibilidade, tanto a nível nacional como internacional. Muitas universidades juntaram-se à corrida para a introdução de ramos internacionais por vias de campus, nomeadamente as business schools (Guillotín & Mangematin, 2015).

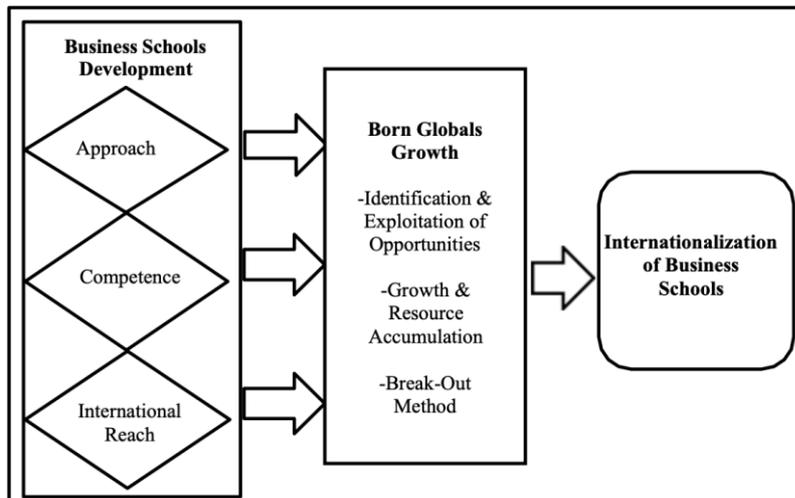
Abordando agora de que forma o modelo Uppsala se traduz na internacionalização do ensino superior, Guillotín & Mangematin, (2015) mencionam que no artigo de Engwall & Kipping (2013), são identificados quatro mecanismos baseados em duas dimensões analíticas: a localização da entrega e a origem dos estudantes, isto é, a importação de ideias. internacionalizando sem mobilidade de pessoas, conhecimento importado através de redes de investigação internacionais, modelos de business schools, livros de professores estadonidenses conceituados e consultores. Outsourcing, na medida que a

internacionalização é feita pela mobilidade de pessoas no país anfitrião e ao estarem expostos a um contexto internacional é terceirizado a parceiros. A internacionalização através de estudantes ou faculdades, no país de origem e por fim, a internacionalização através de investimento além-fronteiras, o que requer um alto nível de compromisso, representando também um alto risco financeiro e reputacional, feito no país anfitrião. A ideia é a de que, é descrito um processo em que as organizações combinam mecanismos diferentes para a internacionalização. As decisões estratégicas incluem, não só, o uso de um dos modelos, mas também a combinação de diferentes mecanismos para conduzir o processo de internacionalização (Guillotin & Mangematin, 2015).

Uma outra forma de se abordar a internacionalização é descrita por Guillotin & Mangematin, (2015), em que o estudo revela que a definição de internacionalização não é a mesma em ambos os lados do Atlântico e as business schools não são apenas determinadas por pressões isomórficas, também decretam os seus mercados e o seu ambiente. Como consequência das percepções da internacionalização e seleção de audiências (isto é, se a mesma procura alunos para manutenção do seu prestígio ou da sua reputação), o foco da estratégia de internacionalização é internacional ou global e a avaliação de riscos pesa na decisão da estratégia de internacionalização.

Já na conferência de Ghani et al. (2021), para além do modelo Uppsala, foi discutida a teoria de internacionalização *Born Global*, que se traduz num fenómeno que ocorreu em meados dos anos 90, em que com a imergência de vários tipos de negócio indica alguma objeção à teoria de internacionalização. Aprender um negócio pode ser, de certa forma, associado à identificação e exploração de oportunidades, como uma primeira fase do modelo, o que leva a uma segunda fase para o crescimento da internacionalização e acumulação de pesquisa. Por fim, a fase de métodos de quebra e estratégia necessárias para a situação em questão. Portanto, afirmou-se que parece que este modelo cobre as

fraquezas de outros modelos, pois dota a equipa de gestão com experiências internacionais e uma maior consciência das oportunidades à sua volta.



*Figura 1 - Componentes Born Global (Ghani et al., 2021)*

Este modelo é aplicado às business schools, através de vetores, como a quebra da sua independência para ser um satélite na rede de competidores globais, ações de monitorização mais chegadas, business schools afiliadas e desenvolvimento de recursos e competências. Estes componentes podem explicar e suportar as abordagens para a internacionalização, bem como auxiliar o sistema educativo na implementação de iniciativas de internacionalização, como conferências, cursos online e programas para estudantes espalhados pelo mundo, projetos de investigação conjuntos e campus internacionais. O ponto é conseguir obter um alcance internacional de nível bastante alto para o sucesso no aumento da rede global em que a business school se insere. Portanto, afirma-se ainda que tanto o modelo Uppsala como a teoria *Born Global* usam de certa forma as três fases do modelo *Born Global*, que desperta uma certa inovação, no que às ferramentas de gestão diz respeito, e acelera o processo de internacionalização das business schools (Ghani et al., 2021).

<b>Fontes dos modelos</b>	<b>Modelo de Internacionalização</b>	<b>Pontos-Chave do Modelo</b>
Engwall e Kipping (2013)	Modelo Uppsala	Importação de ideias, <i>Outsourcing, Insourcing</i>
Guillotín & Mangematin (2015)	Internacional ou Global	Seleção de audiências com base no prestígio ou reputação, avaliação de riscos
Ghani et al. (2021)	Teoria <i>Born Global</i>	Identificação e exploração de oportunidades, crescimento da internacionalização e acumulação de pesquisa, estratégia <i>break-out</i>

**Tabela 1** - Comparação de alguns modelos de internacionalização de business schools (Fonte: Elaborado pelo autor)

### 1.3 Internacionalização, no contexto COVID-19

A 9 de Janeiro de 2020, a organização mundial de saúde (OMS) anunciou a descoberta de um novo coronavírus, o SARS-Cov2, sendo este vírus o responsável pela infeção respiratória com o nome de COVID-19. Ao espalhar-se pelo mundo com rapidez, a OMS declarou-o como pandemia, a 11 de Março de 2020. Em Abril de 2020, 89,4% dos estudantes viram os seus estudos interrompidos, no seguimento do fecho de instituições do ensino superior em 185 países. Segundo o estudo feito pela Associação Internacional de Universidades, as universidades que responderam ao questionário feito por esta associação demonstram que a pandemia afetou o seu normal funcionamento, de uma forma ou de outra (Marinoni, Van't Land, & Jensen, 2020).

Ainda que nos encontremos num período de pandemia, a internacionalização ainda existe. Os estudantes internacionais ainda se encontram registados em aulas online, parceria colaborativas além fronteiras, investigações. No entanto, segundo Sharif (2020), a maneira como as business schools definem e abordam a sua internacionalização, vai mudar no contexto pós pandémico. Isto porque internacional significa agora, também online e digital, pois a transição para o ensino à distância tem sido um sucesso, na sua generalidade. As business schools sempre estiveram confortáveis com o uso de tecnologias e a própria indústria tecnológica que circula a educação tem vindo a inovar exponencialmente. O mesmo afirma ainda que o próprio termo “internacionalização”, deveria ser ajustado para “Alcance Global”, visto que o próprio termo global define por inteiro este espaço e internacional está mais ligado às fronteiras que separam os países (Sharif, 2020).

Daí ser necessário que as estratégias de internacionalização sejam cada vez mais flexíveis e com os olhos no futuro. Isto porque o panorama atual das estratégias de internacionalização das business schools, estão um tanto a oscilar

entre aquilo que já se sabe e aquilo que não se sabe, mas para esta última, surge um certo clima precário pois há um receio de revelar novas estratégias, ou por ser insuficientes ou por poderem ser perdidas para a concorrência (Sharif, 2020).

Não só as business schools, mas também as instituições de ensino superior na sua generalidade, viram-se obrigadas a desenvolver competências digitais, assim como todas as organizações nos mais variados setores (Kamal, 2020). Claro que as próprias empresas necessitam, efetivamente, das Business Schools, pela sua relevância, de modo que possam conseguir suportar as mudanças deste período bastante volátil e fortalecerem-se para o que o futuro guarda (Irani, 2020). No entanto, as universidades terão que investir na melhoria das suas infraestruturas digitais e colocar os seus investimentos de capital nos campus, em espera. Isto porque, segundo o estudo de Bisoux (2021), há que haver uma resposta à adoção da aprendizagem online e mista, bem como ao trabalho remoto.

O facto de haver um ensino à distância alivia alguns problemas, mas também levanta consequências menos positivas, relativamente à qualidade do ensino e desigualdade em termos de oportunidade de aprendizagem. Em regiões como o continente africano, o facto de haver cancelamento total das atividades ou adiamento poderá demonstrar uma falta de acesso e desenvolvimento de recursos tecnológicos. Por outro lado, há uma dimensão mais transversal a várias regiões, no que diz respeito à dimensão financeira, isto porque coloca um entrave ao normal funcionamento destas instituições. A minimização de tais riscos, passa um pouco pela colaboração entre instituições de ensino superior e os seus governos (Marinoni, Van't Land, & Jensen, 2020).

As estratégias que podem ser alvo de consideração para um melhor funcionamento dos ciclos de estudo, numa perspetiva pós pandemia passam um pouco pelas preferências dos estudantes e pelos seus hábitos de estudo, nomeadamente a integração de materiais multimédia de ensino, com destaque para vídeos, visto que há um uso alargado dos vídeos online, por parte da classe

estudantil. É crescente o uso de recursos recomendados pelos estudantes, considerando as diferenças entre os diferentes graus do ensino superior, bem como a atualização pedagógica para docentes, relativamente ao uso de plataformas educativas digitais, com destaque para o estímulo da comunicação docente-discente (Hargitai et al., 2021).

De Wit & Deca (2020) afirmam ainda que fazer com que os programas Erasmus+ sejam “*carbon-neutral*”, diminuir a necessidade de viagens administrativas, promover as trocas virtuais e empreendimentos online, bem como abordar as necessidades das populações imigrantes e refugiadas são algumas das tarefas chave da internacionalização para a próxima década. As estratégias e políticas nacionais são algo que, também ajuda a tarefa de internacionalização das universidades, no que aos VISA para estudantes e ramificações de campus além fronteiras, diz respeito. Os benefícios de os estudantes se inserirem numa cultura diferente, passam por desenvolver competências e habilidades interculturais, que devem ser suportadas por estadias de longa duração.

A internacionalização do próprio ensino superior está nos primórdios de uma nova fase, tendo em conta o clima atual, havendo uma necessidade de mudança da internacionalização fora do país de origem, com foco numa pequena elite de estudantes, docentes, programas e administradores, para uma internacionalização em casa, para todos os estudantes, administradores e docentes. Isto é, há um senso de imperatividade para encarar a internacionalização como um contribuinte para a sociedade (de Wit & Deca, 2020).

Há espaço para um escrutínio académico e prático para a complexidade em torno das instituições, por força da pandemia. Isto é, tendo em conta novos e inovadores modelos de ensino à distância. Para isso é necessário que as instituições conheçam as suas potencialidade e limitações, para obter as melhores condições (Teixeira, 2021). A mesma afirma que as instituições possam se mover

de maneira diferente para alcançar um modelo de internacionalização mais integrado. Isto é, as instituições que se vejam com um obstáculo institucional, podem, eventualmente, investir em mais frentes, de modo que consigam fortalecer a sua imagem e é aqui que entra a creditação para expandir a sua rede internacional. Não menos importante, incentivar um ambiente diversificado. A contratação de docentes e staff internacionais, auxilia neste aspecto e não compromete as iniciativas locais (Teixeira, 2021).

Tendo em conta todos os pontos abordados no decorrer deste capítulo, verificamos que a constante evolução do termo internacionalização sugere que sejamos cautelosos quando estipulamos uma estratégia associada a este termo, ou até mesmo quando o analisamos. É claro que existem várias estratégias de internacionalização de escolas de negócio e cada uma deve ser adaptada aos objetivos que cada uma das instituições tem no seu horizonte, na medida que analisar cada uma delas, verificar aquilo que funcionou e não funcionou nas outras instituições e estipular até onde se pode ir, faz com que se reduza certos obstáculos que possam surgir e conter cenários negativos. Na análise da literatura efetuada, os clientes estão um pouco ausentes das análises para a escolha da estratégia. Nesse sentido, para continuar o estudo a esse tema, o autor desta tese entendeu ser importante a realização um conjunto de entrevistas a discentes, pois providenciam uma perspectiva externa à gestão de topo de uma escola de negócio, que podem ser bastante elucidativas para certas questões em aberto.

# Capítulo 2

## Metodologia

### 2.1 Método Qualitativo

O presente Trabalho Final de Mestrado terá como base o método de investigação qualitativo e neste capítulo será descrito o método utilizado para, efetivamente, ser possível responder às questões de investigação, tendo em conta que, segundo Eisenhardt (1989), este tipo de investigação é especialmente apropriado para novos tópicos, sendo testável e empiricamente válido.

Para percebermos se este tipo de método é a escolha mais acertada para o nosso propósito da investigação, vai depender amplamente nas questões de investigação. Isto é, por exemplo, quanto mais as questões tentar explicar os “como” e “porquê” de um determinado fenómeno social, mais será relevante o método do estudo de caso. O púlpito em que nos encontramos nos primórdios da investigação deverá nos conceder uma visão amplificada, para podermos perceber qual se adequa mais ao nosso objetivo, seja ele explicar, explorar ou descrever (Yin, 2002).

Abaixo do presente parágrafo, poderá encontrar uma figura que explica as situações em que se pode aplicar cada um dos distintos métodos de investigação, mas anterior a essa reflexão, é preciso ter em conta que é necessário contemplar o tipo de questões de investigação em jogo, até que ponto o investigador tem controlo sobre os eventos comportamentais e grau de foco nos eventos contemporâneos face aos eventos históricos, como condições de uso de cada um dos métodos (Yin, 2002).

No caso desta tese, as questões de investigação anteriormente mencionadas estão dentro do escopo “porquê”, onde não existe controlo dos eventos e da

natureza contemporânea. Apesar do número limitado de entrevistas realizadas, é um estudo que tem aspetos bastante semelhantes a um estudo de caso.

METHOD	(1) Form of Research Question	(2) Requires Control of Behavioral Events?	(3) Focuses on Contemporary Events?
Experiment	how, why?	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much?	no	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much?	no	yes/no
History	how, why?	no	no
Case Study	how, why?	no	yes

*Figura 2 - Situações para diferentes métodos de pesquisa (Yin, 2002)*

## 2.2 Entrevista

Para esta tese, será usado como método de investigação as entrevistas. Isto porque uma das suas vantagens é o seu elevado grau de adaptabilidade que permite ao investigador alargar os seus horizontes exploracionais para a investigação de motivos e sentimentos dos entrevistados e até mesmo testar respostas, sendo isto algo que os inquéritos, por exemplo, não permitem. Uma entrevista permite ao indivíduo que está em frente ao investigador alongar-se na sua explicação a determinada resposta e a que faz a entrevista, observar as expressões faciais ou gestos corporais complementares à resposta que acabou de processar, sobre determinado tópico. É claro que a entrevista por si só, levanta alguns problemas no domínio da parcialidade, a própria análise das respostas e as próprias questões necessitam de ser rigorosas. Isto porque a entrevista é um método altamente subjetivo (Bell et al., 1997).

A entrevista é das estratégias mais utilizadas para retirar dados qualitativos e as diferentes estratégias de entrevistas surgiram através de diversas perspectivas disciplinares, resultando em variações alargadas, dentro da condução das mesmas. Têm sido categorizadas por textos contemporâneos como sem estrutura, semi-estruturadas e estruturadas. Enquanto que, por vezes, as estruturadas produzem dados quantitativos, as sem estrutura são conduzidas em conjunto com uma tiragem de dados observacionais e as semi-estruturadas são concebidas com antecedência, tempo específico e localizadas fora dos eventos diários (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

A preparação de uma entrevista segue, no fundo, o mesmo processo para a preparação de um questionário. Há que ter um plano preparado e testado, uma seleção de tópicos, questões elaboradas e a identificação do uso restrito de certos termos, numa linguagem compreensível para preservar o sucesso da entrevista. Igualmente importante é o tipo de entrevista que se pretende fazer, sendo distinguida por formal ou informal, mas a padronização da entrevista em si vai facilitar a agregação dos resultados (Bell et al., 1997).

Se um investigador com elevado nível de experiência conduzir uma entrevista de um modo mais informal, é claro que também se extrai informações preponderantes para o objetivo da mesma. A conversa sobre determinado tópico numa perspectiva informal é também bastante interessante e revela até alguns aspetos que numa mais computadorizada não é evidente, mas nunca se pode perder o foco nas informações específicas que queremos retirar (Bell et al., 1997).

A parcialidade em si é algo que deve ser bem medido quando se estipula que a entrevista é o melhor método para a investigação, a partir do momento que formula quais as questões que se devem fazer aos entrevistados, até à condução da entrevista em si. Isto porque, apesar de uma entrevista mais estruturada requerer um escopo intrínseco mais mecanizado, existe sempre o facto de sermos seres humanos. Conforme se pode testemunhar em Bell et al., 1997, quem conduz

a entrevista pode tentar alinhar a forma como coloca as questões para fundamentar as suas teorias previamente concebidas, em relação a determinado tópico, o que coloca uma entrave na entrevista e análise de resultados da mesma.

Posto isto, foi do interesse do autor desta tese conduzir entrevistas estruturadas, sobre um tópico comum a todos os tipos de entrevistados, no qual o mesmo se insere. Isto para poder minimizar a margem de erro relativamente aos obstáculos previamente descritos, com questões gerais e mais específicas e cabendo apenas ao entrevistador colocar as mesmas e ao entrevistando a liberdade de se expressar para as responder.

## 2.3 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é todo um leque de instrumentos metodológicos que passam por constante aperfeiçoamento. Esta, na sua essência, oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. No livro de Bardin (2022), verifica-se que para se descrever a análise de conteúdo, é necessário olhar para o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações nos Estados Unidos. Naquela época, o rigor científico da medida era primordial e os matérias em análise estavam sempre dentro do escopo jornalístico.

Ainda no mesmo fio condutor, referenciando uma vez mais Bardin (2022), o processo para uma análise de conteúdo coerente passa por três fases, que são no fundo pólos organizados de forma cronológica e conectados. São estas a pré-análise, a exploração de material, bem como o tratamento de resultados, a inferência e a interpretação. De forma que possamos perceber em que consistem exatamente estas três fases, é necessário uma descrição sucinta das mesmas.

Relativamente à pré-análise, é a fase em que se constitui a base da análise de conteúdo, onde o objetivo é, efetivamente, tornar operacional e criar uma

sistemização das ideias iniciais, bem como a escolha de documentos. Isto para ser possível formular um esquema de alta precisão das operações que se vão concretizar (Bardin, 2022).

A exploração de material é a fase em que se administra de forma sistemática as decisões tomadas na fase anterior. A ideia é, esteja em questão procedimentos manuais ou operações efetuadas pelo ordenador, o seu decorrer é completado de modo mecânico. Consiste no fundo em operações de codificação ou enumeração em linha com as regras que foram previamente estabelecidas (Bardin, 2022).

Por fim, o tratamento dos resultados e a sua interpretação diz-nos que os resultados brutos devem ser significativos e possuir validade. Na eventualidade do analista ter em vista resultados válidos e com significado, está apto para propor inferências e fazer o adiantamento de interpretações face aos objetivos previamente definidos ou até mesmo a descobertas que não estavam previamente no escopo das hipóteses (Bardin, 2022).

Tendo tudo isto em conta, para este trabalho final de mestrado, será concebida uma tabela para uma análise mais direta dos pontos chave retirados das entrevistas que foram feitas, no âmbito do tópico que a tese trata.

# Capítulo 3

## Análise empírica

### 3.1 Introdução

No presente capítulo, serão abordados os key points que foram possíveis extrair das entrevistas realizadas no âmbito da tese, tanto a alunos que se encontram atualmente no ensino superior, como a alunos que previamente se encontravam na mesma categoria, estando todos expostos ao estado pandémico da COVID-19, aquando da sua situação académica. Para uma melhor compreensão desta análise, o decorrer deste capítulo será estruturado em diferentes pontos que fazem referência às questões colocadas no âmbito das entrevistas.

### 3.2 Análise

Como ponto de partida, foi colocado aos distintos entrevistados quais seriam os aspetos que levavam a escolher uma Business School, à qual a resposta foi bastante unânime em que o grande fator é a notoriedade que as instituições em questão têm, face ao mercado de trabalho, seja ele nacional ou internacional. Isto porque o principal ponto de destaque é ser possível sair do curso em questão e estar, efetivamente, dotado dos instrumentos necessários para desenvolver atividade laboral nas organizações em vista dos entrevistados. Os fatores salários, carreira e novas oportunidades dentro do seio empresarial foram também mencionadas o bastante, e aqui entra o escopo do prestígio da própria universidade. De igual forma, a qualidade do corpo docente foi mencionada de

forma maioritária, uma vez que são estes que se encontra na “linha da frente” do processo de captação de determinados instrumentos que os discentes procuram.

Posteriormente foi possível constatar que, o facto de as Business Schools estarem dotadas de uma dimensão internacional bem estruturada não é um fator chave para a decisão de escolha de determinada instituição deste tipo, mas é mencionada como um acréscimo e segurança futura. Isto porque foi possível notar que todos os entrevistados anseiam por uma experiência além fronteiras de curta duração. Mas relativamente ao desenvolvimento profissional, o cenário muda, na medida em que a procura pelo mercado interno de trabalho é bastante evidente e a dimensão internacional é um fator bónus porque existe a consciência que, num mundo globalizado como o que nos encontramos, experiências fora das fronteiras da nação mãe são altamente valorizadas pelas organizações que são alvo de elevada procura por parte dos candidatos.

Quando questionados sobre as oportunidades que a conclusão de um grau numa business school confere, notou-se que a segurança do fator bónus, mencionada anteriormente, que a dimensão internacional de uma business school possui tem o seu destaque, no mercado internacional e nacional. Os entrevistados que se encontram atualmente empregados em Portugal, realçam que existe sempre uma possibilidade para uma experiência fora de Portugal e que tais oportunidades nunca são excluídas. Até porque cada vez mais, as empresas tentam harmonizar a componente nacional e internacional e colaboradores com qualidades neste âmbito são sempre alvo de maior atenção. Já os que não se encontram atualmente empregados expressam-se com mais fervor relativamente a oportunidades fora de Portugal, um pouco por causa da dinâmica vivida em certos países da União Europeia, assim como fatores oportunidade, salários e enriquecimento do *Curriculum Vitae*.

Já no escopo da importância de as Business Schools possuírem docentes convidados de universidades estrangeiras, notou-se a importância dada a este

fator, uma vez que concede, em primeira mão, aos alunos pontos de perspectiva diferentes e tópicos de aprendizagem que, apesar de estarem cada vez mais em consonância entre Business Schools, seja dentro ou fora do país, é uma mais valia para a perspectiva que os alunos adquirem de determinados tópicos e casos práticos, pelos olhos e ensinamentos de um docente proveniente de uma universidade estrangeira.

O tópico da mobilidade estudantil foi, de forma geral, mencionado como um dos aspetos mais procurados por quem tenciona ingressar numa business school, uma vez que os diferentes programas existentes conferem uma experiência fora do dia-a-dia de cada estudante. O facto de os estudantes terem a possibilidade de estabelecer contactos com realidades distintas, face ao que estão acostumados faz com que se possam desenvolver academicamente e culturalmente. Daí ter sido salientado que as Business Schools devem possuir várias parcerias com outras instituições e a facilidade com que se pode ingressar nestes programas é, de igual forma, preponderante. Ainda neste âmbito, seria interessante notar que um dos entrevistados mencionou que os programas de mobilidade devem também ser contemplados entre universidades que detenham um programa curricular robusto e diversificado, pois permite que os alunos desenvolvam o domínio intelectual. Infelizmente, a pandemia da COVID-19, veio interromper a ambição de milhares de estudantes, que tinham como objetivo ingressar nestes programas.

Relativamente aos aspetos da internacionalização que mudariam numa business school, de modo a se tornar um fator chave na escolha de determinada instituição, o cenário é bastante interessante porque, as opiniões que foram manifestadas foram um tanto distintas, mas uma há uma veia que as conecta, sendo essa no fundo, sugestões para tornar as barreiras entre países e universidades cada vez mais permeáveis. Desde permutas entre universidades estrangeiras sem qualquer concurso, o que pressupõe um elevado número de

vagas no país anfitrião, a semestres em universidades externas parceiras, já inseridos no currículo do curso, até a certas aulas lecionadas em inglês, via online, a partir de uma universidade fora de Portugal. As opiniões manifestadas neste tópico revelam que, apesar da importância de o fator internacional das Business Schools, não ser tão evidente no âmbito do mercado de trabalho, é bastante evidente no âmbito académico.

O tópico do ranking foi também alvo de escrutínio, sendo que o mesmo é notoriamente importante na tomada de decisão, uma vez que os entrevistados encaram como indicadores de qualidade a nível de ensino e funcionamento, mas sobretudo por força do reconhecimento por parte das entidades empregadoras. Quem afirma o contrário justifica que existem outros fatores com maior peso na sua tomada de decisão. A realidade é que se verificou aqui aquilo que anteriormente foi mencionado na revisão da literatura, na medida em que, no virar do século, os ranking passaram a ser um indicador chave de seleção de instituições de ensino superior.

Entrando agora num tópico mais direcionado ao período pós-pandémico, foi abordado a resposta das business schools face a este obstáculo sem precedentes com as aulas online, havendo um sentimento negativo, na sua generalidade. Isto porque as razões dadas passam por ter sido a única resposta que as business schools poderiam dar, tendo em conta que as business schools, por ser frequentadas por alunos de todo o globo, já terem em períodos pré-pandémicos, estas ferramentas que utilizam no seu dia-a-dia. No contexto português, o sentimento geral é que não é algo a que estivéssemos habituados na sua generalidade, devido ao método de ensino clássico usado em Portugal, o que por si só pressupõe fatores económicos, tecnológicos e sociais. Ao nível das aulas neste formato, o sentimento tende a ser um pouco mais positivo, mas na realização dos exames o cenário já muda um pouco, na medida que os exames online não eram uma realidade a que o país estivesse habituado. O próprio

*networking* pela qual as business schools são famosas sofreu, de igual forma, bastante com a pandemia, tendo sido interessante um dos entrevistados ter abordado este ponto. Isto porque, não generalidade das business schools em Portugal não houve uma resposta direta para este problema, uma vez que o *networking* não é realizado apenas com entidades de visita à universidade, mas também dentro do próprio corpo estudantil.

Os cursos de curta duração e o seu respetivo certificado, têm sido nos últimos anos alvo de elevada procura, na medida que contribui para constante aprendizagem de alunos, da classe trabalhadora e entre outros, sendo que são considerados instrumentos de internacionalização. Foi curioso abordar este tópico na medida em que as respostas são muito mais alinhadas entre elas. Numa perspetiva positiva, foi mencionado que este tipo de cursos são uma mais valia para as business schools, uma vez que possibilita a quem trabalha obter conhecimentos em determinada área e conciliar com o seu trabalho, concedendo até mais valor para o desempenho da respetiva função. Juntando isto ao poder do nome das business schools no mercado de trabalho, é uma mais valia para o trabalhador, mas também para a instituição em si, pressupondo-se que fazia todo o sentido uma maior proximidade entre as business schools e todo o leque bastante variado de empresas. Numa perspetiva mais negativa, foi afirmado que já existem instituições completamente centradas neste domínio, que existem poucas business schools com este tipo de curso e que demasiado oferta neste campo pode mesmo desvalorizar a instituição em si.

Por último, relativamente a o que cada um procurava numa business school no contexto pré e pós pandémico, de certa forma obteve-se afirmações um pouco distintas mas também com um fio condutor comum, destacando, portanto, o prestígio e exposição da sua imagem no mercado de trabalho.

Direcionando agora ao período pré-pandémico, estavam como pontos chave de tomada de decisão os conceitos mais tradicionais das business schools, tendo

sido mencionados a imagem e credibilidade que frequentar uma instituição deste tipo confere a alguém que passe por uma formação nas mesmas, assim como obter uma dimensão mais prática dos mais variados tópicos de estudo, bastante inseridos nos currículos das mesmas. Ainda assim, o domínio digital já era pensado nesta altura, uma vez que se vive atualmente numa era cada vez mais digital e automatizada. Em contrapartida, face ao período pós-pandémico, levantam-se problemas para algumas das ideias anteriormente descritas, nomeadamente não ter havido uma resposta concreta para a falta de networking nas mesmas. Como não havia contacto em pessoa com alunos, docentes e entidades, tornou-se acentuadamente mais difícil concretizar esta qualidade das business schools e o facto de não se estar completamente preparado para uma transição para o modelo online em certos aspectos, torna a tarefa mais difícil.

No entanto, houve uns ajustes nos pontos chave para a tomada de decisão, nomeadamente no que ao desenvolvimento tecnológico destas universidades diz respeito. Para algumas foi mais fácil do que para outras, como anteriormente explicado, mas pontos como a versatilidade e diversidade programática passaram a estar no horizonte dos discentes, sobressaindo não só a necessidade de desenvolvimento na área digital, como atualização do conteúdo programático das aulas e um ajuste das vertentes práticas a esta nova realidade.

Concluindo assim este capítulo, as questões que foram formuladas para o âmbito desta tese foram concebidas do modo mais geral para o específico, de modo que possa haver uma contextualização da situação que nos deparamos atualmente e para melhor perceber o que leva a que os entrevistados se manifestem de determinada maneira. Na próxima página, poder-se-à verificar na Tabela 2 uma sistemização das observações retiradas das entrevistas conduzidas pelo autor da tese.

<b>Tópicos</b>	<b>Observações</b>
<b>Aspetos para a escolha de uma Business School</b>	Exposição e imagem relativamente o mercado de trabalho interno e externo, docentes experientes.
<b>Dimensão internacional como fator chave</b>	De um modo geral, dado como um fator bónus e não primordial, dependendo da situação em que se encontram.
<b>O mercado doméstico e externo de trabalho</b>	Observou-se que quem se encontra atualmente empregado em território nacional, não exclui a hipótese de experiências fora. Já quem se encontra desempregado, demonstra entusiasmo e atribui valor a este aspeto.
<b>Docentes além-fronteiras</b>	Notoriamente importante, na medida que concede a oportunidade de testemunho de outros tipos de experiências.
<b>Mobilidade estudantil</b>	Um dos aspetos mais procurados nas Business School.
<b>Atualização de aspetos de internacionalização</b>	Permutas entre universidades, semestre obrigatórios em universidades parceiras, maior número de alunos internacionais - Evidente importância no contexto académico.
<b>Ranking</b>	Encarado como um indicador de qualidade de ensino e funcionamento.
<b>A resposta dada ao período pós-pandémico</b>	Na generalidade, negativo na medida que não atingiu o seu potencial máximo, em questões como o networking e os exames online, ou até mesmo as experiências culturais.
<b>Cursos de curta duração</b>	Uma mais valia para a imagem transmitida à classe trabalhadora, mas tende a tornar-se negativa face à imagem académica externa.
<b>A procura no contexto pré e pós pandémico</b>	Prestígio e exposição ao mercado de trabalho, Networking e domínio tecnológico.

**Tabela 2** - Observações dos tópicos tratados nas entrevistas(Fonte: Elaborado pelo autor)

# Capítulo 4

## Conclusão

### 4.1 Considerações finais

Este tese centrou-se na temática da internacionalização de business schools, nomeadamente no fator cliente no contexto da pandemia do COVID-19, que visa explorar quais as considerações que os alunos têm em mente no ato da tomada de decisão face à business school que melhor se adequa às qualidades que estes procuram, no contexto difícil que nos encontramos.

Numa primeira instância, perceber o que é, efetivamente, a internacionalização é importante pois a variação do termo em si ao longo dos tempos e a sua adaptabilidade a diferentes polos diz-nos muito sobre como funcionam as business schools neste âmbito. O facto de haver vários modelos de internacionalização das business schools suporta a importância dada pelas mesmas e pelos seus clientes à esfera internacional que as mesmas possuem, cada vez mais relevantes num mundo que o avanço tecnológico é cada vez mais veloz e eficiente, tornando o acompanhamento das business schools neste âmbito alvo de escrutínio por parte de vários autores e instituições em si.

Com a COVID-19, percebeu-se cada vez mais esta necessidade de investir na modernidade tecnológica destas instituições, para poder acompanhar o clima em que se vive e as necessidades de cada um dos alunos que atualmente frequentam o ensino superior, para não haver uma quebra nos fatores que o levaram a uma conclusão que afeta diretamente o seu futuro académico e profissional. É por isso que houve uma resposta comum a praticamente todas as universidades, com as aulas a um nível remoto, a partir de casa, em segurança. Para algumas, foi apenas uma questão de adaptar a sua tecnologia a um número de alunos mais

alargado, para outras, foi todo um mundo novo que requereu um esforço de adaptação mais acentuado.

Com as entrevistas por mim conduzidas, a intenção foi efetivamente perceber as opiniões e sentimentos dos entrevistados em relação ao que anteriormente foi referenciando. Dentro das questões colocadas, foi interessante perceber até que ponto os entrevistados estavam cientes do que a dimensão internacional das escolas de negócios significava para a sua tomada de decisão e para o seu futuro, bem como em que medida esses aspetos eram fatores decisivos para a sua escolha de instituição. Perceber o que se alterou no contexto da pandemia foi também preponderante pois permite-nos perceber aquilo que resultou e aquilo que precisa de melhorar, para melhor servir os alunos e os seus melhores interesses. Cada vez mais há uma consciencialização dos avanços tecnológicos que são feitos por estas escolas de negócio e o que não estava propriamente nos moldes do conceito tradicional de uma business school nacional, passa agora a ter a devida relevância que tinha há alguns anos em instituições deste tipo, além fronteiras.

Para as primeiras duas questões, a resposta que se obteve foi de que, efetivamente, os estudantes estão bastante cientes do que uma dimensão internacional com boas bases e alicerces lhes pode trazer para a sua experiência enquanto estudantes e para o seu futuro enquanto integrantes do mercado de trabalho. Foi curioso perceber que existe quase que um padrão quando colocada a questão se a dimensão internacional da business school era uma fator chave de decisão, na medida em que a resposta muda tendo em conta a sua situação profissional e ambições curriculares.

Em relação à mudança de cenário do período pré-pandémico para o pós-pandémico, foi notório que foi posto em causa a eficiência da resolução do problema do *networking*, que tanto caracteriza as business school, uma vez que está altamanete relacionado com o contacto humano e a partilha de experiências e pontos de vista. Tendo isto em conta, revela-se uma das falhas que devem ser

corrigidas num período como este, visto que o tempo de pandemia não volta atrás e os estudantes vêm-se na posição de tentar diminuir os efeitos pandémico neste aspecto, por eles próprios.

## 4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

É claro que ainda assim, me deparei com algumas limitações. O facto de não ser possível constituir um projeto piloto com faculdades, face a sugestões providenciadas por alguns dos entrevistados poderia revelar a eficácia de alguma das ideias expostas para a resolução dos problemas anteriormente expostos. O facto de ser um tema relativamente recente e a transição do modelo completamente online para o modelo misto não ter demorado tanto tempo quanto isso faz com que as fontes não sejam abundantes, relativamente a experiências por partes de outras instituições além fronteiras e estarem com um modelo de ensino e testagem de conhecimentos bastante comum. Ainda assim, o facto de os entrevistados estarem cientes do que se passa de um modo geral em universidades nacionais e estrangeiras, tornou a resposta a estas questões mais dinâmica e de interpretação o mais perto da realidade possível. Por último, apesar da riqueza da informação retirada das entrevistas, é possível sim retirar alguns elementos elucidativos para o delinear de estratégias de internacionalização, mas por si só não criam uma estratégia específica com princípio, meio e fim, que as business school possam seguir.

Para investigação futura, seria interessante fazer uma investigação nos moldes quantitativo, na medida em que o número de opiniões seria maior e possibilitaria uma construção de uma espécie de projeto piloto em parceria com algumas business schools, de modo que daí possam surgir novas e atualizadas estratégias de internacionalização para períodos como este. Sugeriria também um estudo mais aprofundado, no que à evolução tecnológica destas instituições diz respeito, pois

um feedback direto poderia oferecer um conjunto de sugestões que dessem espaço para uma melhor estrutura digital e cada vez mais adaptada às necessidades do corpo docente e do corpo estudantil, tanto no contexto de aprendizagem, como no contexto de exames online, para uma maior segurança e recriação de um ambiente de exame presencial.

# Bibliografia

Bardin, L. (2022). *Análise de Conteúdo (Em Portuguese do Brasil)* (Linguística ed.).

EDICOES 70 - ALMEDINA.

Bell, J., Pais, J. M., Cordeiro, M. J., & de Lisboa, U. T. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Gradiva.

Bisoux, T. (2021, March 8). *Business Schools: Disrupted, or Reinvented?* | AACSB.

AACSB International. Retrieved March 15, 2022, from

<https://www.aacsb.edu/insights/articles/2021/03/business-schools-disrupted-or-reinvented>

de Wit, H., & Altbach, P. G. (2020). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28–46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model.

*Journal of World Business*, 46(2), 143–153.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>

Ghani, N., Teo, P. C., & Mahadi, N. (2021, October). The Internationalization of Born Globals Business Schools: A Conceptual Framework. 2021 *International Conference on Data Analytics for Business and Industry (ICDABI)*, 95–99. <https://doi.org/10.1109/icdabi53623.2021.9655823>

Guillotin, B., & Mangematin, V. (2015). Internationalization Strategies of Business Schools: How Flat Is the World? *Thunderbird International Business Review*, 57(5), 343–357. <https://doi.org/10.1002/tie.21705>

Hargitai, D. M., Pinzaru, F., & Veres, Z. (2021). Integrating Business Students' E-Learning Preferences into Knowledge Management of Universities after the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2478. <https://doi.org/10.3390/su13052478>

Hawawini, G. (2016). *The Internationalization of Higher Education and Business Schools: A Critical Review (SpringerBriefs in Business)* (1st ed. 2016 ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-1757-5>

Irani, Z. (2020, April 30). *What the Post-COVID-19 world could look like for business schools*. Chartered Association of Business Schools. Retrieved March 15, 2022, from <https://charteredabs.org/what-the-post-covid-19-world-could-look-like-for-business-schools/>

- Kamal, M. (2020, May 19). *The Double-Edged Sword of COVID-19 and the New World of Work in Academic Institutions*. Chartered Association of Business Schools. Retrieved March 15, 2022, from <https://charteredabs.org/the-double-edged-sword-of-covid-19-and-the-new-world-of-work-in-academic-institutions/>
- Knight, J. (2008). *Higher Education in Turmoil (Global Perspectives on Higher Education)*. Sense Publishers. [https://doi.org/10.1163/9789087905224\\_003](https://doi.org/10.1163/9789087905224_003)
- Marioni G., L. H. van't & J. T. (2020). The Impact of Covid-19 on Higher Education around the World. *IAU Global Survey Report*. Retrieved from [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf)
- Munusamy, M., & Hashim, A. (2020). The internationalisation of higher education: a networking based conceptual framework. *AEI Insights: An International Journal of Asia-Europe Relations*, 6(1), 35–53. <https://doi.org/10.37353/aei-insights.vol6.issue1.3>
- Sharif, A. (2020, June 9). *Internationalisation Post-COVID: what the new "International" might look like*. Chartered Association of Business Schools. Retrieved March 15, 2022, from <https://charteredabs.org/internationalisation-post-covid-what-the-new-international-might-look-like/>

Teixeira, G. (2021). *Internationalization of business schools and their strategic response to institutional complexity*. Fundação Getulio Vargas Escola De Administração De Empresas De São Paulo.

[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31071/Gislaine%20Teixeira\\_PhD%20Dissertation\\_FINAL%20VERSION%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31071/Gislaine%20Teixeira_PhD%20Dissertation_FINAL%20VERSION%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tsang, D., Kazeroony, H. H., & Ellis, G. (2013). *The Routledge Companion to International Management Education (Routledge Companions in Business, Management and Marketing)* (1st ed.). Routledge.

Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition (Applied Social Research Methods, Vol. 5)* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.

## Anexos

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Bernardo:** O que me levou a escolher uma Business School foi sem dúvida a notoriedade que possui no mercado de trabalho. Saindo de uma Business School a probabilidade de obter um bom emprego e um bom salário são sem dúvida maiores.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Bernardo:** No momento em que me encontro (empregado) não foi um fator chave na minha seleção, caso contrário teria sido um fator decisivo na minha escolha, pois dou bastante valor a experiências no estrangeiro.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Bernardo:** Estando já empregado, a minha situação é um pouco diferente, no entanto não fecho a porta a nenhum dos mercados uma vez que tenho no meu roadmap ter uma experiência internacional.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Bernardo:** Sim, receber professores com outras experiências ao nível do ensino é muito benéfico pois em termos de educação os métodos são bastante diferentes de país para país.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Bernardo:** A mobilidade estudantil para mim é um fator bastante importante uma vez que sempre tive bastantes experiências internacionais ao longo da minha vida. A facilidade com que as business school oferecem estas possibilidades é bastante importante.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Bernardo:** Se uma business school tivesse no seu plano de estudo já um semestre numa universidade parceira noutra país seria um dos fatores que me levaria a escolher essa escola em detrimento de outra.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Bernardo:** A nível pessoal o ranking da instituição tem pouco valor na minha escolha, no entanto sabendo o peso que este ranking pode ter no mercado de trabalho faz sentido ter em conta este ranking na hora da escolha.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Bernardo:** No que toca ao contexto pós-pandémico, acho que a abordagem utilizada pela escola foi de encontro à situação que estávamos a ultrapassar e permitiu que estudantes de outros países conseguissem manter as aulas. No entanto, em termos de networking, conhecimento de cultura, etc para esses estudantes o covid teve um impacto bastante negativo.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Bernardo:** Sim, tendo em conta a notoriedade que estas escolas possuem estes cursos fazem todo o sentido pois são bastante valorizados no mercado de trabalho.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Bernardo:** Acho que no período covid a procura por business school deve ter sido abalada pois o networking, que será uma das coisas mais procuradas neste tipo de escolas ficou completamente impossível devido à impossibilidade de contactos. No contexto pré pandémico o networking e notoriedade da faculdade eram os fatores que mais pesavam na minha decisão. Atualmente os fatores são os mesmos.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Margarida:** Em relação à primeira pergunta eu diria que o aspeto, não mais importante, mas se calhar um dos mais importantes é, sem dúvida, a acessibilidade que oferecem os grandes cursos, mas neste caso ainda mais simples pelo facto de durarem menos tempo e hoje cada vez mais as pessoas até mais velhas ingressam nesses cursos, porque conseguem conciliar com o seu dia a dia.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Margarida:** Claro que, sem dúvida, a dimensão internacional da Business School é um fator chave, não diria que é dos mais importantes, mas sim sem dúvida que sim.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Margarida:** Há cursos que abrem portas para uma entrada direta no mercado de trabalho nacional, mas isso vai depender de qual, como é óbvio. Por isso é que grande parte das vezes o pessoal tende a ir para fora.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Margarida:** Claro que tens o privilégio de ter os professores convidados de outras faculdades ainda para mais se essas forem de bastante renome. É sempre

muito importante mesmo para a tua aprendizagem teres essa essa possibilidade, essa regalia.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Margarida:** Eu acho que o facto de as faculdades aceitarem pessoas de outras culturas, de outros países. é algo muito bom mesmo para a própria faculdade porque, pessoas que vêm este ano, para o ano vêm mais e é como se fosse ficando conhecida por isso percebes, dá uma certa diversificação, se é assim que se pode dizer.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Margarida:** Eu acho que um fator muito importante para aqui é que, para uma Business School se consiga internacionalizar mais, deveria adaptar cada vez mais os seus conteúdos programáticos.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Margarida:** Sem dúvida alguma que é muito importante o ranking da escola, a partir daí consegues tirar muitas ideias, logo assim à primeira vista.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Margarida:** Sem dúvida que poucas escolas digamos assim, tiveram uma resposta, pelo menos aquelas que eu sei, tiveram sim, tiveram uma boa resposta em relação ao facto de estarmos em pandemia e que foi uma coisa tudo muito nova, mas no geral acho que foi tudo muito bom as aulas online, mais para quem tinha que estar nos outros países.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Margarida:** Portanto em relação aos cursos de curta duração, eu sou suspeita não é, e tenciono fazer ainda mais, eu fiz o CTESP, entretanto mais um ao outro e acho que cada vez mais têm de ser valorizados assim como é uma licenciatura, como é um mestrado, porque no fundo, é um curso e é do ensino superior e sim acho muito importante para a imagem das universidades sem dúvida.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Margarida:** Num contexto pré-pandémico o meu objetivo principal era encontrar um curso no qual eu me conseguisse adaptar ou readaptar à azafama dos estudos e tudo mais e, sem dúvida, que foi um curso de curta duração sim, mas valeu a pena e não deixa de ser aprendizagem para nós e valeu muito a pena, tanto que consegui arranjar um trabalho na área, apenas com este CTESP, portanto talvez possa ingressar em mais um ou dois daqui a uns tempinhos, quem sabe.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Carla:** Para mim, uma Business School deve ter, acima de tudo, uma componente prática que permita que se consiga levar os conhecimentos ao obtidos em contexto de licenciatura, quer seja em contexto de mestrado para o mercado de trabalho sendo que a ideia essencial é de pegar em conceitos que inicialmente possam ser abstratos e depois transportá-los para aquilo que é realidade do mercado da gestão da economia etc., e portanto, na minha óptica, a Business School deve assentar acima de tudo num conjunto de conceitos que se articulam depois com casos práticos que permitam ser levados para o mercado de trabalho.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Carla:** Sim, a dimensão Internacional é muito importante porque neste momento vivemos num mundo globalizado e quer queiramos quer não, a verdade é que as empresas de alguma forma se encontram ligadas e conectadas e acima de tudo aquilo que são os modelos de gestão e de sucesso de determinadas empresas sejam elas locais ou multinacionais. Esta componente Internacional permite ter uma noção mais abrangente e ao mesmo tempo especializada daquilo que é o modelo de determinadas empresas de que forma que eles pegam os conceitos específicos de gestão para depois torná-los em casos

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Carla:** Ao nível das ponderações, eu acho que, essencialmente, a parte mais importante é perceber qual é o domínio a que se torna mais interessante de ser desenvolvida, o contributo mais importante que se pode trazer para uma determinada empresa, como a nível da gestão. E acima de tudo, onde é que o contributo pode ser relevante para o crescimento da empresa para a boa gestão dos recursos e de que forma é que se consegue fazer com que uma empresa, suponhamos, uma empresa local, se possa internacionalizar e de que forma, e como empresa Internacional se possa expandir, crescer, atingir mais mercados e desenvolver-se de forma sustentável.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Carla:** O facto de convidarem a docentes de universidades estrangeiras é um ponto fundamental, é importante perceber os modelos de gestão das empresas que são casos de sucesso e os próprios docentes das universidades internacionais têm inputs relevantes acerca dessas mesmas empresas, acerca da sua própria experiência pessoal e o contato que têm com estudantes que depois integraram essas mesmas empresas. Portanto, trata-se de uma oportunidade de desenvolver a capacidade e soft skills e de estar em contato com mercados que são diferentes, neste caso ao mercado português.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Carla:** A mobilidade para os estudantes é muito importante porque, quando nós vamos para um outro país, levamos os conhecimentos do nosso próprio país

para lá e recolhemos os conhecimentos desse país de destino para a nossa vida académica. Para a nossa vida profissional, isso significa que consigamos ter uma visão mais ampla e uma visão mais de longo prazo, para aquele que depois vai ser o desenvolvimento profissional e a carreira profissional de um determinado estudante e, portanto, a torna-se fundamental quando nós fazemos uma deslocação para um outro país para estudar durante um período de tempo ou estar num contexto empresarial num outro país, torna-se muito importante haver esta convergência, esta comunicação entre aquilo que é o ensino, neste caso em Portugal.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Carla:** Aspetos que eu mudaria a nível de internacionalização está muito relacionado com aquilo que é a noção generalizada do ensino em Portugal, ou seja, as universidades em Portugal têm uma vertente muito teórica associada, poucas são as universidades que valorizam ou que reforçam em larga medida o conhecimento prático e portanto a na minha opinião, quer seja em contexto de licenciatura, mestrado ou doutoramento, deveria de haver uma vertente Internacional prática que não envolva apenas frequentar uma outra universidade no estrangeiro, mas sim integrar empresas no estrangeiro, ter contato com os conteúdos ,com os conceitos teóricos. Na prática perceber, de que forma é que eles se aplicam, em que situações é que se aplicam, quais são as situações em que não devem ser aplicados.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Carla:** O ranking, existem muitos aspetos que são considerados quando é feita a avaliação de uma universidade a nível de ranking. Isto significa que mesmo que uma universidade possa ter um ranking abaixo de uma outra universidade, não significa necessariamente que não seja a universidade que seja a mais adequada para uma determinada pessoa, como já disse, para mim a vertente prática, a vertente de exploração, é muito importante.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Carla:** O contexto pandémico trouxe muitas dificuldades porque apesar das aulas serem efetivamente, online apesar do esforço do pessoal docente para dinamizar as aulas, a verdade é que a essência - o contato à vontade com a colocação de questões ou contato com os colegas para esclarecer dúvidas, ficou de certo modo perdido e portanto acaba por dificultar aquilo que é o processo de aprendizagem. Estou confiante que não foi suficiente para muitas pessoas, especialmente aquelas que se encontravam noutros países por uma questão de fuso horários, por uma questão de não terem a experiência Internacional que se calhar desejavam, quer seja para nós no estrangeiro quer seja dos estrangeiros na própria Business School em Portugal.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Carla:** Os cursos de curta duração são importantes para a especialização em determinadas matérias. É importante para uma universidade tal como para os

próprios estudantes ter estes cursos de pequena duração, porque mostram uma vontade de se atualizarem em relação àquilo que é a evolução muito rápida da realidade da gestão, no entanto, não é o fator predominante que eu considero para uma universidade ser escolhida em detrimento de outra.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Carla:** No contexto pré-pandémico, aquilo que procurava numa Business School era muito a inserção ou pelo menos facilitar a inserção no mercado de trabalho. Portanto, num contexto pré-pandémico, a ambição seria efetivamente essa que era, estar em contato com o mercado. No entanto durante a pandemia, e mesmo depois da pandemia, começou a haver uma maior dificuldade em ter este contato, quer seja por a contágios, e portanto tinha de haver uma redução nos contactos que existiam, quer seja pela crise que se gerou com a pandemia que faz com que haja uma menor abertura por parte das empresas a receber estudantes e as universidades têm de criar estas pontes para poder voltar a um cenário o mais próximo possível de antes da pandemia.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Manuel:** Os aspetos que me levam a escolher uma Business School tem a ver com o prestígio e o foco na área de negócio, na área dos Business e depois porque o facto de ser tão geral permite-me explorar muitas coisas dentro do que é esta indústria.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Manuel:** Sim, sem dúvida que a dimensão Internacional é para mim um fator muito importante, principalmente porque eu queria trabalhar para fora, que é o que eu estou a fazer neste momento e é mesmo muito importante que a Business School tenha uma rede, uma network Internacional muito forte, porque facilita muito mais a ida para fora e o contato com empresas de fora também.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Manuel:** No que diz respeito ao mercado nacional e Internacional, tendo em conta que eu estudei na Católica Porto Business School, é uma universidade conhecida a nível Internacional e ajuda bastante a nível nacional e isso facilitou o acesso a oportunidades de trabalho, sem dúvida.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Manuel:** Relativamente aos professores estrangeiros e os docentes que vêm de outras universidades, penso que é sempre benéfico porque a educação não é a mesma em todos os países e eles vêm com background diferente vem com um conhecimento sobre os mercados internacionais diferente e dão-nos uma perspectiva sobre o ensino. Eu lembro-me de ter a minha professora e os meus conhecimentos vêm de uma professora minha italiana de uma disciplina de análise financeira que me deu assim o bichinho Internacional e para a auditoria e para alguma coisa mais relacionada com contabilidade e foi o que eu achei muito interessante. Não é que isso não tivesse acontecido caso fosse uma professora portuguesa, mas por acaso foi uma Internacional que me deu uma perspectiva diferente.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Manuel:** A mobilidade estudantil, eu por acaso não experiêcia porque eu não fiz estágio com a universidade não fiz estágio no estrangeiro, então não tive mobilidade através da universidade. Estou agora no estrangeiro, mas não foi através da universidade, portanto aqui não posso dar muito mais informações. Mas sem dúvida é importante a universidade facilitar a entrada para o mercado Internacional.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Manuel:** Bom, para mim, seria a aposta nas oportunidades internacionais, em estágios, intercâmbios Erasmus e tudo mais. Isso tudo acho que é crucial com

uma Business School e crucial para a decisão de entrar na Business School, principalmente para pessoas que já se imaginam a trabalhar lá fora.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Manuel:** O ranking, eu acho que o ranking é muito importante principalmente, na fase de candidaturas, quer seja para entrar num mestrado ou para entrar numa licenciatura e é algo que se deva preocupar, do ponto de vista de alguém que quer ir para fora de Portugal trabalhar. Portanto, acho muito importante o ranking sem dúvida alguma, penso que os rankings normalmente não elucidam na sua totalidade, às vezes também são um pouco enganadores mas os rankings são importantes.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Manuel:** Bom, pela minha experiência na católica Porto Business School sim, foi uma boa resposta face à crise pandémica. Foi uma boa resposta porque as aulas foram mudadas totalmente para forma online, os professores estavam muito dispostos, na sua grande maioria a dar essas mesmas aulas a tirar dúvidas, a interagir com os alunos da melhor maneira que conseguiam e sim penso que foi uma boa transição mas na minha experiência pessoal, penso que até serviu para mostrar que existem outras formas de ensino que têm o mesmo efeito, se calhar até melhores resultados, dependendo do aluno que estamos a falar.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Manuel:** Relativamente à imagem externa, face aos cursos curtos e aos diplomas, aos certificados, eu penso que sim, é sempre bom para a universidade, pois contém certificados de qualidade e de reconhecimento. Se afeta a minha decisão sobre a universidade, em concreto, não, para mim não afeta diretamente.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Manuel:** Quanto à tua última pergunta, num contexto pré-COVID, não procurava nada porque eu já tinha licenciatura de uma escola que não era uma Business School, então eu só conheço pós-COVID, ou durante COVID e honestamente no meu ponto de vista o que eu procurava era um bocado o mesmo que era principalmente o reconhecimento da escola a nível Internacional e o quanto isso me facilitava ao acesso a oportunidades de trabalho fora de Portugal que era para onde eu queria ir. Agora, o que eu acho que sem dúvida é o que agora vai acontecer cada vez mais, vamos ter cada vez mais alunos, à procura de cursos completamente online porque já viram que é possível obter os mesmos resultados e obter um curso de uma universidade com um bom reconhecimento estando em qualquer parte do mundo.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**João:** A escolha de uma Business School depende, na minha opinião, sobretudo da conexão com o mercado de trabalho. Esta conexão depende de fatores como o prestígio que lhe está associado, a promoção de novas oportunidades em contexto empresarial. Outro aspeto, que apesar de ter menos relevância, mas é para mim também um fator a ter em conta, é a qualidade do corpo docente e a diversidade de especializações.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**João:** Penso que possa ser um fator importante a ter em conta, contudo não o considero um fator chave.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**João:** Penso que os contextos atuais das organizações fazem com que as componentes internacionais e domésticas se misturem um pouco. Por isso penso que a escolha da business school não afete em grande medida o seguimento de uma carreira doméstica ou internacional.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**João:** Sim, penso que é importante! Apesar de no passado recente termos assistido a uma uniformização cada vez mais acentuada das escolas de

pensamento, algo que não acontecia no passado, penso que há sempre conhecimento diferente que se pode obter através do contacto com professores de outras universidades estrangeiras.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**João:** É cada vez mais uma preocupação do estudante. Os estudantes querem conhecer novas realidades e contactar com diferentes pessoas e por isso acho fundamental que uma business school providência essas experiências aos seus estudantes.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**João:** Gostaria que fossem lecionadas unidades curriculares no contexto de outras universidades com métodos distintos, quer seja presencialmente ou via virtual. Penso que há modelos de ensino que apresentam desafios diferentes aos estudantes e que contribuiriam para um melhor desenvolvimento de outros atributos que mais tarde lhes podem ser úteis no mercado de trabalho

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**João:** Acho que é fundamental por dois motivos. Primeiro pelo facto de ser reconhecida pelos empregadores e desse modo abrir mais e melhores oportunidades aos seus estudantes. Segundo o ranking reflete a qualidade do ensino praticado o que refletirá em melhores conhecimentos adquirido no curso.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**João:** Da experiência que eu tenho, grande parte das universidades estrangeiras, nomeadamente Americanas e Inglesas já tinham de forma bastante enraizada estas ferramentas que mais tarde vieram a ser implementadas no contexto pandémico. Nestas universidades já eram gravadas e transmitidas ao vivo para alunos que não estivessem presentes na sala de aula. Contudo em Portugal, mesmo após o contexto pandémico, penso que não existem condições suficientes para que o ensino seja prestado com qualidade com os meios que existem ao dispor das universidades.

Concluindo, penso que não pode haver uma generalização ao nível de todas as business schools porque existem algumas que já estavam muito habituadas a este tipo de ensino por ter muitos estudantes estrangeiros. Contudo, no cenário português, penso que a grande maioria das universidades, mesmo em contexto pandémico, não foi capaz de implementar formas eficazes de praticar um ensino de qualidade à distância.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**João:** Penso que existem escolas especializadas nesse tipo de ensino de mais curta duração, não tendo, por exemplo, licenciaturas. Nesses casos sim, esses cursos são a imagem dessas instituições. Contudo, numa business school mais convencional em que existam licenciaturas, mestrados e MBA's (por exemplo)

penso que não é fundamental para a imagem externa a existência de cursos de menor dimensão.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**João:** Penso que o contexto pós pandémico só veio acentuar ainda mais as exigências de um business school. Procuo sobretudo, modernidade tecnológica e de métodos de ensino, qualidade dos docentes e versatilidade e diversidade no conteúdo dos programas.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Francisca:** Pela boa reputação que esta detém no mercado de trabalho e por todos os recursos complementares úteis que disponibilizam. Como por exemplo workshops de gestão de tempo, como falar em público, etc. Também valorizo muito a ligação e as parcerias destas escolas com as empresas, disponibilizando aos alunos um grande número de oportunidades de estágios.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Francisca:** Sim, esta deve ser reconhecida não só a nível nacional como também, internacional para estar na minha lista de possíveis escolas a ter em conta para a realização de uma formação futura.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Francisca:** Acredito que a business school abra as portas a uma imensidão de empresas, nacionais ou internacionais, de start-ups até grandes grupos consolidados. No meu caso posso partilhar que enquanto realizava o mestrado surgiu uma oportunidade de estágio na Sonae Fashion, empresa do grupo empresarial multinacional Sonae sediado em Portugal. Esta foi uma oportunidade de estágio divulgada pelo Career Office da Católica Porto Business School que realizou o papel de intermediário entre as empresas e os alunos.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Francisca:** Sim, acho também muito importante ter algumas cadeiras lecionadas em inglês, refletindo a dimensão internacional destas escolas.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Francisca:** Uma das razões pelas quais escolhi a realização de um mestrado na Católica Porto Business School foi exatamente essa, a multiplicidade de experiências culturais disponíveis, nomeadamente programa Erasmus em faculdades de renome no estrangeiro. Nos tempos de pandemia infelizmente não consegui usufruir destas experiências.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Francisca:** Talvez a possibilidade de os alunos poderem realizar permutas para faculdades no estrangeiro sem a obrigatoriedade de ir a “concurso” com ponderação da média e do CV dos estudantes. Estes conseguiriam escolher desafogadamente a universidade estrangeira para a qual aventurariam ir, salvo certas exceções, simplificando assim a mobilidade internacional de quaisquer alunos da escola.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Francisca:** O ranking é um importante indicador da qualidade da escola, no entanto, não me guio unicamente por este, há muitos outros fatores que pesam mais na minha decisão.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Francisca:** Penso que sim, realizei na integridade um mestrado durante o período pandémico e creio que a business school se ajustou de forma rápida e ágil às carências de todos os alunos, desde as aulas fornecidas até á concretização de exames e outros momentos de avaliação.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Francisca:** Sim, até porque estes cursos, pela sua duração, permitem a inscrição de trabalhadores e profissionais experientes que procuram uma formação, aprendizagem e desenvolvimento constante o que contribui para a imagem da universidade.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Francisca:** No meu caso, ao procurar uma universidade para concretizar o mestrado e tentando compatibilizar com a minha profissão nesse momento, a localização foi um fator preponderante. Estava, nessa época, a trabalhar no

Centro de Matosinhos pelo que a Católica Business School localizada na Foz do Porto era a opção ideal a esse nível.

Para além disso e uma vez que tinha realizado a minha licenciatura na Faculdade de Economia do Porto senti necessidade de optar por uma formação mais prática e com sistemas de ensino mais atualizados, quer ao nível dos conteúdos lecionados, mas também ao nível dos métodos de ensino. Isto permitiu a aplicação da teoria apreendida na licenciatura numa vertente mais prática no mestrado.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Gabriela:** Reconhecimento, oportunidades e qualidade de ensino.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Gabriela:** Sim, mas no momento de decisão não foi para mim.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Gabriela:** A CPBS atingiu expectativa a nível de qualidade de ensino e oportunidades. Acredito que não aproveitei tudo o que a universidade poderia oferecer.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Gabriela:** Sim.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Gabriela:** Sou a favor da diversidade e quanto mais mobilidade. Muito importante.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Gabriela:** Turmas com maior número de alunos estrangeiros.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Gabriela:** 100% importante.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Gabriela:** Sim. Gostei da proposta da universidade.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Gabriela:** Depende. Se forem muitos cursos pode mesmo desvalorizar a universidade.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Gabriela:** Aprender e oportunidades profissionais.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Rita:** Na minha opinião, a escolha de uma Business School depende sempre daquilo que uma pessoa espera alcançar no mercado de trabalho, isto é, escolher estudar numa Business School tem como pressuposto o objetivo de assumir no futuro, cargos de gestão e liderança.

Na minha opinião, esta escolha também tem como base o facto de numa Business School haver um corpo docente muito mais especializado e com elevada experiência no mercado.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Rita:** Embora considere um fator importante, não considero um fator chave de decisão. (Já tive a oportunidade de frequentar duas Business Schools de diferentes dimensões e não considerei que houvesse grande diferença).

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Rita:** Considero que uma pessoa que frequente uma Business School possa ter mais visibilidade para o mercado internacional, no entanto também não considero isso um fator chave de decisão.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Rita:** Muito importante! Docentes estrangeiros significa novas visões, novas oportunidades e hoje em dia, assistimos a uma grande globalização e por isso mesmo considero importante.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Rita:** Penso que é cada vez mais importante, até porque hoje em dia essa experiência é cada vez mais valorizada pelos empregadores, pelo que é algo que os estudantes procuram cada vez mais.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Rita:** Conforme falado anteriormente, por exemplo uma espécie de “intercâmbio” entre outras Business Schools de renome seria uma iniciativa muito interessante.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Rita:** É muito importante a posição que uma Business School apresenta num Ranking, por este significar qualidade de ensino e por outro lado por estar mais visível aos empregadores.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Rita:** Claramente que existem algumas Business Schools, na sua maioria estrangeiras, que já estavam habituadas a este contexto “online”, bem como já apresentavam as ferramentas necessárias, por terem bastantes alunos deslocados e por isso já tinham esta possibilidade de transmitirem as aulas online. No entanto aulas e exames são coisas diferentes e não considero que haja ainda a possibilidade e a facilidade em passar os exames do contexto presencial para o online, em comparação com as aulas.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Rita:** Sim, considero importante para a imagem externa das mesmas. No entanto, não existem muitas universidades que tenham toda esta oferta de licenciaturas e mestrado e cursos de curta duração.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Rita:** Penso que aquilo que eu procurava no contexto pré e pós não se alterou, até porque no meu caso tive a oportunidade de frequentar diferentes Business Schools num contexto pré pandémico e pós. No entanto, aquilo que procuro é o prestígio, o reconhecimento, e a modernidade digital e acima de tudo a qualidade e especialização do corpo docente. Um fator

que também considero numa Business School é a componente prática das cadeiras.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Rúben:** Os aspetos que me levariam a escolher uma Business School seria o facto de poder ter várias opções a nível internacional e que me permitissem ter um maior leque de opções para uma possível área de trabalho no futuro.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Rúben:** A dimensão da Business School tem um grande peso na escolha, pois queremos ser reconhecidos pelas melhores entidades.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Rúben:** As ponderações a fazer seriam tanto na base salarial nacional/internacional bem como numa possível oportunidade de trabalhar noutro país a fim de dinamizar mais e melhor o CV.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Rúben:** Acho bastante importante a presença de docentes convidados e vindos do estrangeiro, uma vez que, desse modo podemos ter perspetivas distintas daquelas que eventualmente poderemos conhecer a nível nacional.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Rúben:** Creio que no que toca à mobilidade, é importante haver programas que permitam aos estudantes evoluir a nível pessoal e intelectual. No que toca à importância, considero ser o programa disponível para o estudante que quer ter uma experiência internacional. Quando me refiro a programa, refiro-me ao programa curricular disponível para os estudantes e quanto mais diversificado (dentro de uma área particular) melhor será para o estudante.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Rúben:** Creio que mudaria o número de vagas e oportunidades, isto é, nem sempre existem oportunidades para todos os estudantes tanto na vertente intelectual como na vertente económica. Não é acessível a todos e creio que se houvesse mais inclusão nesse sentido os estudantes poderiam usufruir mais deste tipo de experiência.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Rúben:** O ranking é um dos pontos mais importantes, pois todos queremos estar nas melhores escolas, pelo que isso por si só poderá ser um fator a favor do estudante quando se candidatar a determinado cargo.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Rúben:** Relativamente ao período pós-pandémico, creio ainda haverem pontos a desenvolver, uma vez que, nem todos os estudantes puderam ter acesso digno aos conteúdos, seja por motivos pessoais, económicos ou mesmo motivos alheios à sua vontade. Houve um progresso tecnológico nesse sentido, contudo, ainda é necessário trabalhar mais e melhor.

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Rúben:** Acho os cursos de curta duração muito importantes, tanto que deveria haver mais diversidade neste sentido, de forma a abranger de forma mais efetiva as matérias que são do interesse dos estudantes. São muito importantes pois complementam os conhecimentos dos estudantes de forma benéfica.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Rúben:** Procurava enriquecer o meu conhecimento, procurava melhorar-me enquanto pessoa tanto a nível pessoal como académico. Com o contexto covid muito foi colocado em causa, mas sinto que o fator humano não pode de forma alguma ser ignorado, uma vez que, a pandemia nos mostrou que nem tudo passa pelas novas tecnologias. Pessoalmente, considero uma aula presencial muito mais benéfica que uma aula por Zoom.

**Q1:** Quais os aspetos que o levam a escolher uma Business School?

**Paula:** O que me levou a escolher uma Business School foi a saída para o mercado de trabalho.

**Q2:** A dimensão internacional da Business School é ou não um fator chave para a seleção da mesma?

**Paula:** Sim, definitivamente.

**Q3:** Após a conclusão do curso, quais são as suas ponderações, no que ao mercado doméstico e internacional de trabalho diz respeito?

**Paula:** Vai depender muito das oportunidades que surgirem, estou disponível para trabalhar no mercado internacional ou nacional, dependendo do fator financeiro e das portas que se me podem abrir.

**Q4:** O facto de uma Business School possuir docentes que sejam convidados de universidades estrangeiras é algo que considera importante?

**Paula:** Sim, porque temos uma variedade de culturas e podemos ter outra visão do mundo.

**Q5:** Relativamente à mobilidade estudantil, qual é a importância que dá à facilidade com que uma Business School providencia experiências culturais além fronteiras?

**Paula:** Conforme mencionei na resposta anterior, penso que podemos ter maior conhecimento, experienciar novas culturas.

**Q6:** Na sua opinião, que aspetos da internacionalização mudaria numa Business School, que achasse que seria um fator chave na sua decisão?

**Paula:** Talvez a obrigatoriedade de um certo período de estágio em empresas fora de Portugal.

**Q7:** Como avalia a importância do ranking da mesma, na sua decisão?

**Paula:** Em certos casos pode ser importante, no entanto penso que no meu caso não seja um fator que pese tanto quanto isso.

**Q8:** Relativamente ao contexto pós-pandémico, acha que foi dada uma resposta à altura, com as aulas online por parte das Business School, a estudantes localizados em várias partes do globo?

**Paula:** Penso que sim, sendo esta situação completamente nova, foi dada a melhor resposta possível

**Q9:** Relativamente aos cursos de curta duração e respetivo certificado de conclusão por parte destas universidades, acha importante para a imagem externa das mesmas?

**Paula:** Penso que não, na minha opinião não se pode equiparar cursos de curta e longa duração.

**Q10:** O que procurava numa Business School, tanto no contexto pré-pandémico, como no contexto pós-COVID19?

**Paula:** Antes da pandemia, considerava que era importante o facto da instituição estar bem conectada ao mercado de trabalho nacional e internacional, mas com a pandemia, haver boas qualidades ao nível de infraestruturas digitais e mais conectividade com empresas externas passou a estar na minha lista de objetivos.