

Internacionalização da Universidade Politécnica de Macau: Contexto, Estratégias e Desafios*

*Maria de Lurdes Nogueira Escalera***

*Manuela Dias Rezende Pinto****

I. Introdução

O presente artigo centra-se na temática da internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES), assunto que vem sendo amplamente debatido por académicos de todo o mundo, destacando-se entre estes Knight,^{1 2} Van der Wende,³ Soderqvist,⁴ e De Wit.^{5 6}

* Este artigo tem por base a comunicação apresentada pelas autoras na 11.ª Conferência FORGES A *Cooperação no Ensino Superior dos Países e Regiões de Língua Portuguesa perante os Desafios Globais*, que teve lugar de 22 a 26 de Novembro de 2021.

** Docente da Universidade Politécnica de Macau.

*** Docente da Universidade Politécnica de Macau.

¹ Jane Knight, “Internationalization: Elements and checkpoints” (Research Monograph, No. 7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education, 1994.

² Jane Knight, “Updated Internationalization Definition”. *International Higher Education*, 2003(33), pp. 2-3.

³ Marijk van der Wende, “Missing Links: The Relationship between National Policies for Internationalisation and those for Higher Education in General”. In Torsten Kalvermark & Marijk van der Wende (Eds.), *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*. Stockholm: Hogskoleverket Studies, National Agency for Higher Education, 1997, pp. 10-31.

⁴ Minna Soderqvist, “Internationalization and its Management at Higher-Education Institutions: Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis”. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics, 2002.

⁵ Hans de Wit, *Internationalisation of Higher Education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, CT: Greenwood Press, 2002.

⁶ Hans de Wit, “Internationalisation of higher education, an introduction on the why, how and what”. In Hans de Wit (Ed.), *An Introduction to Higher Education Internationalisation*. The Centre for Higher Education Internationalisation. Milan: Università Cattolica Del Sacro Cuore, 2013, pp. 13-46.

Ao longo dos tempos foram surgindo várias tentativas de definir o conceito de internacionalização e, embora sabendo que este ainda está em construção, no âmbito deste estudo adoptamos a definição de internacionalização como *o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global nos objectivos, funções ou entrega da educação pós-secundária* (Knight, 2003:2).

De facto, este é um fenómeno dinâmico pelo que, a nível mundial, tem registado uma rápida evolução e assumido diferentes modelos e variados rumos. Por um lado, acentuou-se uma postura comercial e competitiva, em que há um maior foco em números e percentagens, esquecendo que a internacionalização não constitui um fim em si mesmo, mas sim um meio para atingir um determinado fim (De Wit, 2013). A valorização da língua inglesa como meio de ensino, bem como o acréscimo no número de estudantes internacionais e actividades *off-shore* são disto exemplo. Por outro lado, surgiram novos actores, nomeadamente na Ásia, África e América Latina, que introduziram abordagens, valores, relacionamentos e contributos alternativos. Veja-se a importância que a língua portuguesa tem vindo a ganhar no âmbito das estratégias de internacionalização das IES dos Países de Língua Portuguesa (PLP) e da República Popular da China (RPC). Simultaneamente, assiste-se hoje a um aumento do investimento e das preocupações com a qualidade do ensino, a reputação da instituição e a internacionalização do currículo.

Perante o amplo espectro do objecto de estudo impôs-se, por motivos puramente metodológicos, a sua delimitação ao contexto do ensino superior de Macau, e especificamente, à Universidade Politécnica de Macau⁷ (UPM). Apesar da sua curta história,⁸ a sua *herança* e a estrutura dinâmica resultam numa

⁷ O Governo da Região Administrativa Especial de Macau alterou o Regulamento Administrativo n.º 28/2019 (Estatutos do Instituto Politécnico de Macau), passando, a partir de dia 1 de Março de 2022, o Instituto Politécnico de Macau a designar-se por Universidade Politécnica de Macau e as escolas superiores passaram a faculdades.

⁸ O IPM (actual UPM) foi criado em 1991, no seguimento da aquisição da Universidade da Ásia Oriental, um projecto de capitais de Hong-Kong e voltada para a satisfação das necessidades de formação dos jovens do território vizinho, por parte do Governo de Macau e do esforço desenvolvido para a criação de um ensino superior público e moderno em Macau.

realidade diversificada, pelo que esta investigação se centra especificamente nos cursos de Licenciatura em Administração Pública⁹ e em Relações Comerciais China-Países Lusófonos, ambos leccionados em língua veicular portuguesa.

Este estudo, ancorado numa revisão da literatura mais relevante, tem como principais objectivos: (1) Análise do racional de internacionalização da UPM; (2) Descrição das fases-chave do processo; (3) Apresentação das principais estratégias e ferramentas e (4) Discussão dos desafios encontrados ao longo do processo e sugestão de estratégias institucionais que potenciem uma internacionalização de sucesso.

Em termos de metodologia, foi aplicada a análise documental, método qualitativo que, com base num exame aprofundado de diversos documentos, visa produzir novo conhecimento, sugerir novas interpretações e /ou levantar aspectos desconhecidos de um fenómeno (Ludke e André;¹⁰ Guba & Lincoln¹¹).

Entre as fontes utilizadas, destacam-se documentos institucionais como protocolos de cooperação, plano dos cursos, legislação publicada no Boletim Oficial de Macau (BO), Linhas de Acção Governativa (LAG) e artigos extraídos de publicações académicas e de revistas científicas.

II. IPM (actual UPM)

Em Macau, o ensino superior moderno, criado em 1991, é herdeiro de uma longa tradição de formação assente na cooperação internacional, sendo esta

⁹ O curso de licenciatura em Administração Pública é leccionado na UPM tanto em língua portuguesa como em língua chinesa, seguindo o mesmo plano de estudos mas com autonomia a nível de definição dos conteúdos das diversas unidades curriculares.

¹⁰ Menga Ludke & Marli André, *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

¹¹ Egon G. Guba & Yvonna S. Lincoln, *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. Jossey-Bass, 1981.

variável o pilar que permitiu desenvolver este nível de ensino¹² em Macau. De facto, devido à reduzida dimensão de Macau a captação de docentes e de estudantes que tornem viável a abertura e o funcionamento dos cursos tem sido sempre um desafio, tanto para as instituições públicas, como para as privadas.

Antes de 1991, foram implementados vários programas de cooperação internacional, dos quais destacamos: Plano de Estudos em Portugal (PEP) e Plano de Estudos na China (PEC) para o estudo das línguas portuguesa e chinesa respectivamente; Curso de licenciatura em Direito, em parceria com a Universidade de Coimbra, e Curso de licenciatura em Administração Pública (em português), em cooperação com Instituto Nacional de Administração (INA) de Portugal. Estes dois últimos programas foram iniciados na última fase de funcionamento e no período de transição da Universidade da Ásia Oriental,¹³ uma instituição de ensino que, após a sua aquisição pelo governo de Macau, veio a dar origem às quatro instituições públicas, Universidade de Macau, Instituto Politécnico de Macau, Instituto de Formação Turística e Escola Superior das Forças de Segurança.

Na sua primeira fase de funcionamento o IPM *herdou* cursos que funcionavam no âmbito dos serviços públicos, como os cursos de tradução chinês-português e os cursos das áreas da saúde e serviço social, bem como outros que funcionavam no *Open College*, áreas da economia, gestão e turismo.

No que se refere aos primeiros, o IPM e a UMAC tiveram um papel fundamental tendo sido incumbidos de criar cursos ao nível de bacharelato (IPM) e de licenciatura (UMAC), destinados aos profissionais que já estavam no activo, mas eram detentores de cursos sem atribuição de grau académico de nível superior, destacando-se o de tradução chinês-português.

¹² De notar que o desenvolvimento do ensino superior se tem reflectido numa melhoria significativa dos outros níveis de ensino, já que viabilizou a formação de docentes e a investigação nomeadamente na área da educação, bem como a publicação de manuais tendo como público-alvo os alunos de Macau.

¹³ A UAO era uma universidade privada, detida por um grupo de Hong Kong, que funcionou em Macau mas que esteve sempre direccionada para o público de Hong Kong, tendo sido adquirida pelo Governo de Macau e dado origem à Universidade de Macau e ao Universidade Politécnica de Macau.

Nesta primeira fase verificou-se o intercâmbio de docentes, visto que Macau não disponha de recursos humanos suficientes e com habilitações para leccionar no ensino superior, tendo que encontrar soluções inovadoras para atrair docentes altamente qualificados para Macau, em alguns casos por períodos de curta duração.

Estes são apenas alguns dos muitos exemplos, já que o intercâmbio e a cooperação internacional foram as estratégias usadas para garantir a formação da juventude de Macau, centrando-se, quase em exclusivo, na criação de condições para que as pessoas de Macau pudessem adquirir formação superior no estrangeiro ou para trazer a Macau docentes em regime de intercâmbio.

Relativamente aos dois cursos em análise, eles surgem em contextos diferenciados e exemplificam diferentes estratégias de cooperação. O curso de diploma em Administração Pública, criado pela Portaria n.º 212/97/M, com a duração de dois anos, teve como principal objectivo dar formação superior a profissionais já em exercício de funções, sendo leccionado em horário pós-laboral, e tendo, posteriormente, evoluído para bacharelato - Despacho SASC n.º 15/2002 - tendo uma duração de três anos, para licenciatura - Despacho SASC n.º 137/2010 - com uma duração de quatro anos, e para mestrado¹⁴ - Despacho SASC n.º 148/2015. Se nos primeiros anos se registou uma procura que permitiu o seu funcionamento, visto ter como público alvo os falantes de língua portuguesa, aos poucos foi tendo cada vez menos procura e, nos últimos anos, correu o risco de ter que ser suspenso por falta de candidatos locais. Em nosso entender, esta situação resultou da maior oferta formativa a nível do ensino superior em Macau, das oportunidades crescentes de estudo no estrangeiro e da dificuldade em ingressar nos quadros da administração pública após a conclusão da licenciatura.

De notar que, até à publicação do Regulamento Administrativo n.º 28/2019, o IPM não tinha autonomia para atribuir os graus de mestre e doutor pelo que

¹⁴ O mencionado despacho reconhece o interesse para a RAEM e autoriza o funcionamento do curso de mestrado em Administração Pública, ministrado pelo Instituto Politécnico de Leiria, estipulando os termos e condições.

estabeleceu cooperação com o Instituto Politécnico de Leiria, tendo o mestrado em AP sido lecionado, em parceria, por docentes do IPM e do IPL e atribuição do grau pelo IPL. Por seu turno, o programa de doutoramento foi criado através de uma parceria com a Universidade de Lisboa, instituição que conferia o grau de doutor.

Acresce que o IPM integra o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos de Portugal (CCISP), estando declarado no *Memorando de Entendimento* que esta cooperação visa fomentar e desenvolver a mobilidade de docentes e de estudantes entre o IPM e as instituições que integram o CCISP. Assim, através desta cooperação, a UPM tem a porta aberta para a cooperação com todos os institutos politécnicos de Portugal bem como tem acesso a toda a rede de cooperação do CCISP, sendo uma importante estratégia de apoio à internacionalização.

À data da publicação deste artigo, a UPM tinha 20 acordos de cooperação activos com instituições de ensino superior de Portugal, 3 do Brasil e 1 de Cabo Verde, no que se refere aos PLP, entre uma lista bastante significativa de protocolos com outros países e regiões.

No que se refere ao objecto de estudo, Curso de Licenciatura em Administração Pública (em língua veicular portuguesa) e Curso de Licenciatura em Relações Comerciais China Países Lusófonos, embora criados em épocas diferentes, ambos têm como principal objectivo a formação de quadros altamente qualificados para assegurar o eficaz funcionamento do governo de Macau, a diversificação da economia e, mais recentemente, para apoiar o desenvolvimento da *Área da Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau*.

A licenciatura em Administração Pública, estando desenhada para ir ao encontro das necessidades de formação dos funcionários públicos de Macau, é leccionada em regime pós-laboral e tem um currículo desenhado para este público alvo; no entanto, nos últimos anos foi integrando estudantes oriundos dos países africanos de língua portuguesa, sendo estes hoje a maioria, o que tem influenciado as dinâmicas de ensino e aprendizagem.

III. Enquadramento Teórico

Neste ponto, considera-se relevante fazer uma breve síntese dos principais racionais de internacionalização e de estratégias e instrumentos que suportam o processo de expansão internacional das IES, que servirá de suporte à análise empírica a concretizar no ponto V.

1. Racionais de internacionalização

Os racionais de internacionalização das IES identificam os principais factores motivacionais que estão na base dos processos de expansão internacional das IES.

Knight¹⁵ destaca quatro tipos de racionais: económicos, académicos, socio-culturais e políticos. Os de índole económica incluem os impactos de longo e curto prazo na economia; os académicos consideram a internacionalização como factor determinante de melhoria da qualidade do ensino; os socioculturais centram-se na promoção da cultura e língua nacionais; os políticos estão relacionados com o papel e posicionamento internacional do país. (Ver Tabela 1)

De Wit (2002) segue a mesma linha de pensamento de Knight (1997) e também identifica os mesmos quatro tipos de racionais: políticos, económicos, sociais e culturais. No entanto, posteriormente, Knight (2004) propõe uma revisão dos racionais tendo por base a natureza dinâmica e evolutiva das motivações que presidem aos processos de expansão internacional das IES. Esta nova proposta destaca e autonomiza duas perspectivas complementares, a institucional, que apresenta os factores motivacionais da internacionalização a nível da instituição de ensino, e a nacional, que inclui os factores motivacionais a nível do país ou região. Assim, cada um destes níveis inclui as anteriores categorias definidas por Knight (1997), bem como novas categorias. (Ver Tabela 2)

¹⁵ Jane Knight, “Internationalization of higher education: A conceptual framework”. In Jane Knight & Hans de Wit (Eds.), *Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Amsterdam: European Association for International Education, 1997, pp. 5-20.

Tabela 1: Racionais de Internacionalização

Racionais	Descritivo
Económicos	Analizam os efeitos de longo prazo na economia devido ao contributo das IES para a formação de quadros qualificados que contribuem para a competitividade do país a nível internacional; os estudantes internacionais são vistos como facilitadores das relações comerciais e como geradores de receitas.
Académicos	Incluem factores relacionados com os objectivos e funções do ensino superior, nomeadamente o cumprimento dos padrões académicos internacionais no ensino e pesquisa. Admite-se que, ao aumentar a dimensão internacional de ensino, pesquisa e serviço, se agrega valor à qualidade de um sistema de ensino superior. Neste enquadramento, a internacionalização é considerada central para a missão da instituição e não é um esforço marginal.
Sócio-culturais	Centram-se no papel e posicionamento da cultura e da língua do país e na importância de compreender as línguas e culturas estrangeiras.
Políticos	Referem-se a questões relativas à posição do país e ao seu papel como nação no mundo, a nível da segurança, estabilidade e paz, influência ideológica, e afins.

Fonte: Traduzido e adaptado de Knight (1997).

Tabela 2: Racionais de Internacionalização

Nível Nacional	Nível Institucional
Económico	Económico
Cultural	Cultural
Político	Político
Académico	Académico
Qualificação de Recursos Humanos	Perfil Internacional e Reputação
Alianças Estratégicas	Qualificação de Estudantes e Pessoal
Trocas Comerciais	Geração de Receitas
<i>Nation Building</i>	Alianças Estratégicas
Desenvolvimento Social e Cultural	Investigação e Produção de Conhecimento

Fonte: Traduzido e adaptado de Knight (2004).

Nas novas categorias, no nível nacional, são de salientar o desenvolvimento dos recursos humanos (pretende-se melhorar o potencial humano nacional através da atracção e retenção de estudantes e académicos de elevado potencial¹⁶), as alianças estratégicas (visam desenvolver a cooperação política e económica bilateral ou regional com base na mobilidade de estudantes e académicos e na colaboração na investigação e educação), as trocas comerciais (a exportação da educação como fonte de receita comercial), a *nation building* (a importação de programas e instituições como instrumento para desenvolver o país) e o desenvolvimento social e cultural (a internacionalização como instrumento de desenvolvimento sócio-cultural).

A inclusão de novas categorias no âmbito institucional justifica-se pelo facto de haver países em que a internacionalização das IES não é especificamente abordada a nível nacional, mas é essencialmente uma prioridade institucional. Neste âmbito, são consideradas como categorias específicas a nível institucional: o perfil internacional e a reputação da instituição, a qualificação dos estudantes e do pessoal, o incremento das receitas institucionais, o desenvolvimento de redes (como alternativa mais interessante do que o estabelecimento de acordos bilaterais) e a geração de conhecimento.

De Wit (2002) salienta que os racionais não são mutuamente exclusivos, podem ser específicos por país e região e possuem um carácter dinâmico, que vai sofrendo alterações ao longo do tempo.

¹⁶ O Governo da RAEM anunciou estar em curso a criação de um novo regime de captação de quadros qualificados assente em três programas: Programa de Quadros Altamente Qualificados, Programa de Quadros de Excelência e Programa de Quadros Altamente Especializados. Esta iniciativa tem como objectivo ajudar na promoção da diversificação da economia através da atracção de quadros qualificados para os sectores da saúde (Big Health), das finanças modernas, da tecnologia de ponta e da cultura e desporto, entre outros. <https://www.gov.mo/pt/consulta-de-politicas/regime-de-captacao-de-quadros-qualificados/> (acedido em 29-03-2022).

Seeber *et al*¹⁷ realçam que os racionais a nível institucional são afectados por determinantes multi-nível, internos e externos, que impactam a actividade da IES, nomeadamente o contexto global, nacional e da própria instituição (objectivos da organização e preferências dos actores internos), sendo este último o mais relevante.

2. Estratégias e Ferramentas

De acordo com Knight (1997), podem ser considerados dois grandes tipos de estratégias de internacionalização, sendo que um destes tipos se foca nos programas e o outro na organização. As estratégias a nível dos programas incluem: programas académicos, investigação e colaboração académica, actividades extra-curriculares e relações externas e serviços. Por sua vez, as estratégias organizacionais podem ocorrer a nível da governança, das operações, dos serviços de suporte e do desenvolvimento de recursos humanos.

Esta mesma autora (2004) afirma que a internacionalização do ensino superior também deve ser analisada com base nas políticas e programas (instrumentos de política) nacionais e sectoriais, na medida em que as estratégias centradas nos programas e na organização não reflectem as dimensões nacional e sectorial, mas apenas a institucional. (Ver Tabela 3)

Ferro,¹⁸ com base na análise de estudos de caso e no que se refere às estratégias institucionais focadas nos programas, identificou como principais ferramentas de internacionalização das IES: (1) a mobilidade (de pessoal e de

¹⁷ Marco Seeber, Mattia Cattaneo, Jeroen Huisman & Stefano Paleari, “Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales”. *Higher Education*, Springer, vol. 72 (5), 2016, pp. 685–702.

¹⁸ Magda Ferro, “Internationalization of Higher education institutions: Drivers and Tools” (master dissertation). Acedido no Repositório da Institucional da Universidade Católica Portuguesa, 2018. Vide <http://hdl.handle.net/10400.14/29511>

estudantes) (2) os estudantes internacionais; (3) os programas internacionais: conjuntos, duplos/múltiplos e graus consecutivos; (4) a internacionalização dos currículos; (5) os campus no exterior (filiais); (6) os cursos online; (7) as bolsas/financiamento; (8) os consórcios de I&D. É de salientar que as iniciativas de internacionalização levadas a cabo pelas IES podem ser classificadas de acordo com a sua *localização* e ocorrem no país da instituição ou no estrangeiro.

Esta autora (2018) aponta, ainda, para a necessidade de analisar outras ferramentas no contexto das estratégias de internacionalização centradas na organização, argumentando que a internacionalização deve envolver toda a instituição.

Tabela 3: Políticas e Programas de Internacionalização

	Políticas	Programas
Nível Nacional	Educação e outras políticas a nível nacional relacionadas com a dimensão internacional da educação superior; outras políticas sectoriais incluem ciência, imigração, comércio, emprego e cultura	Programas nacionais ou sub-regionais que promovem ou facilitam a dimensão internacional da educação pós-secundária; são fornecidos por departamentos governamentais ou organizações não governamentais (mobilidade académica, investigação a nível internacional e captação de estudantes)
Nível Sectorial	Políticas relacionadas com os objectivos, funções, financiamento e regulamentação da educação pós-secundária	Programas oferecidos por e para o sector da educação, fornecidos pelo governo ou por organizações públicas ou privadas
Nível Institucional	Políticas que tratam de aspectos específicos de internacionalização e / ou políticas que servem para integrar e sustentar a dimensão internacional na missão principal e funções da instituição	Programas académicos (intercâmbio, estudo de línguas estrangeiras, currículo internacionalizado, estudos temáticos, viver/trabalhar fora, estudantes internacionais, mobilidade de pessoal)

Fonte: Traduzido e adaptado de Knight (2004).

IV. Processo de internacionalização da UPM

Neste ponto será analisado o processo de expansão internacional da UPM à luz dos quadros conceptuais analisados acima.

1. Motivações para a internacionalização das IES

Para a investigação em curso, optou-se por trabalhar com a proposta inicial de Knight (1997), na medida em que a UPM é uma instituição de carácter público, que leva a cabo as orientações definidas pelo Governo da RAEM, não havendo uma diferenciação entre as perspectivas nacional e institucional.

A internacionalização da UPM tem subjacente todos os tipos de motivações apresentados por Knight, tal como se ilustra na tabela seguinte:

Tabela 4: Motivações da Internacionalização da UPM

Racionais	Descritivo
Económicas	Assumir-se como uma instituição de referência na formação de quadros com formação específica para actuar em Macau e na Zona de Cooperação Económica com Hong Kong e Guangdong e que possam contribuir, a longo prazo, para a diversificação económica e o desenvolvimento da economia. Formar estudantes para acutuar como facilitadores das relações económicas entre a China e os PLP.
Académicas	Alargar a oferta de cursos, nomeadamente cursos conjuntos. Enriquecer os planos dos cursos, nomeadamente com convites a especialistas estrangeiros. Implementar planos de imersão para aprendizagem de uma língua num curto espaço de tempo. Desenvolvimento de manuais e materiais didácticos.
Sócio-culturais	Promover as línguas e culturas chinesa e portuguesa. Dar aos estudantes oportunidades de interagir em ambientes multiculturais, conhecendo outras formas de pensar e uma variedade de culturas que lhes permitam adquirir competências de trabalho em equipas multiculturais.
Políticas	Seguir as orientações políticas do Governo da RAEM, enquanto IES públicas.

No que se refere aos motivos de ordem económica, é ainda de salientar que a UPM não tem como objectivo o seu financiamento, visto que a captação de estudantes internacionais tem por base protocolos assentes em concessão de bolsas de estudo da própria instituição ou de entidades de Macau ou dos países de origem dos estudantes. As propinas não são essenciais para a sobrevivência, dado que a instituição é financiada através de dotações orçamentais do Governo.

Já relativamente aos motivos políticos, é de destacar que a formação de quadros era uma das preocupações do governo antes da transição de soberania e é um tema inscrito de forma recorrente nas LAG desde o pós-transição. Antes da transferência uma das prioridades governamentais era assegurar a existência de quadros qualificados para a nova RAEM; no pós-transferência, o enfoque é garantir a disponibilidade de talentos para os grandes projectos nacionais, como a *Área da Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau* e *Uma Faixa, Uma Rota*. A título de exemplo, as LAG 2022 dão prioridade à formação de quadros altamente qualificados para a *Grande Baía Guangdong-Hong Kong-Macau* e ao estabelecimento de uma plataforma de cooperação e intercâmbio científico entre a China e Portugal.

O racional da internacionalização da UPM é afectado de forma significativa por um conjunto de determinantes multi-nível relacionadas com o contexto nacional. Existe um grupo de ambiciosos projectos de âmbito nacional liderados pela RPC e em que a RAEM participa activamente, que impactam e guiam a internacionalização do ensino superior local, sendo de destacar a criação da plataforma de serviços para a cooperação comercial China – PLP e as grandes iniciativas anteriormente referidas.

Os 12.º e 13.º Planos Quinquenais da RPC formalizaram o papel de Macau como uma *Plataforma de Serviços para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa* no âmbito da estratégia nacional. Aproveitando as suas vantagens comparativas únicas, Macau assume assim um papel central nos desígnios nacionais a nível da consolidação da cooperação com os PLP. Macau e estes países mantêm estreitas e seculares relações históricas e culturais, partilhando uma mesma língua (a língua portuguesa consagrada na RAEM como uma das línguas oficiais até 2049), bem como uma mesma matriz a nível do sistema administrativo e legal.

No âmbito da implementação da Plataforma de Serviços em Macau, foi definida a construção de três centros, nomeadamente, o *Centro de Serviços Comerciais para as Pequenas e Médias Empresas da China e dos Países de*

Língua Portuguesa, o *Centro de Distribuição dos Produtos Alimentares dos Países de Língua Portuguesa*, e o *Centro de Convenções e Exposições para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa*. Para a mais eficaz concretização do papel de Plataforma de Serviços, foi estabelecido em Macau o Secretariado Permanente do Fórum de Macau. Mais recentemente, Macau recebeu a sede do Fundo da Cooperação para o Desenvolvimento entre a China e os Países de Língua Portuguesa, a Federação Empresarial da China e dos Países de Língua Portuguesa, o Centro de Intercâmbio de Inovação e Empreendedorismo para Jovens da China e dos Países de Língua Portuguesa e o Complexo da Plataforma de Serviços para a Cooperação Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa.

Por sua vez, a estratégia *Uma Faixa, Uma Rota* foi estabelecida em 2013 pela RPC, tendo como objectivo-chave manter um crescimento sustentado da economia chinesa. Envolvendo investimentos na ordem dos 900 mil milhões de dólares, visa reactivar as antigas vias comerciais entre a China e a Europa através da Ásia Central, África e Sudeste Asiático. A estratégia assenta em dois conceitos-chave (crescimento sustentado e equidade social) e traça metas muito ambiciosas em termos de criação de infraestruturas para o comércio livre e de aumento da interconectividade entre os povos. O papel activo de Macau nesta estratégia centra-se no fornecimento de serviços às empresas do Interior da China, de Macau e dos países e regiões situados ao longo do percurso da *Rota Marítima da Seda do Século XXI*. Macau funcionará como uma plataforma de liquidação em Renmimbi entre a China e os PLP, promovendo a cooperação financeira entre Macau, o Interior da China e os países lusófonos, em articulação com a política de internacionalização da moeda. Igualmente, através do mecanismo de cooperação estabelecido com o Banco de Desenvolvimento da China, uma parte da Reserva Financeira da RAEM passa a ser aplicada em projectos de construção e de investimento da iniciativa *Uma Faixa, Uma Rota*. No âmbito socio-cultural, Macau está a contruir um centro de cooperação a nível da medicina tradicional e a promover o turismo cultural em parceria com o Interior da China.

Também no âmbito da concretização da estratégia *Uma Faixa, Uma Rota*, Macau está a aprofundar a cooperação regional com Guangdong e com a região do Pan-Delta, estabelecendo uma vasta metrópole, conhecida como Área da Grande Baía, que inclui nove cidades chinesas e as Regiões Administrativas Especiais de Hong Kong e Macau.

2. Principais fases da internacionalização

No seguimento do que temos vindo a afirmar podemos concluir que a internacionalização da UPM segue um processo etápico e incremental, sendo de destacar as seguintes fases:

Numa primeira fase, a seguir à sua criação, a UPM *herdou* cursos tendo a responsabilidade de melhorar os diferentes currículos e elevar o nível da formação dos estudantes. Nesta fase, uma grande parte dos estudantes eram pessoas que já exerciam uma profissão e que procuravam uma formação de nível superior, funcionando a maioria dos cursos em horário pós-laboral.

Um aspecto fundamental foi a captação de docentes, visto que o território dispunha de docentes com qualificações para os outros níveis de ensino sendo que estes também precisavam de formação para poderem ter as competências necessárias para leccionar no ensino superior e assessorar na definição de planos de estudo e na elaboração de materiais pedagógicos.

A segunda fase caracteriza-se por um grande dinamismo na procura de parcerias internacionais para colmatar as necessidades da UPM, tendo sido firmados importantes protocolos de cooperação internacionais, nomeadamente com Portugal. Houve ainda um processo de reconhecimento dos graus académicos conferidos pela UPM por Portugal e Interior da China, entre outros.

A terceira fase é pautada pelo estabelecimento de programas conjuntos, nomeadamente programas de mestrado e de doutoramento, acreditação internacional dos cursos da UPM e intensificação da captação de estudantes dos PLP. A nível de docentes tem-se registado quase sempre no sentido de vinda para

Macau e o número que tem ido para o exterior é residual, em nosso entender, devido à escassez de docentes locais para colmatar as necessidades da UPM.

Estas fases não são estanques e o processo de internacionalização da UPM integra estratégias das diferentes fases e é um processo dinâmico e com tendência para crescer e alargar-se a outras geografias e desenhos de cooperação.

3. Estratégias e ferramentas

Ao longo do seu processo de internacionalização, a UPM tem promovido de forma sistemática a mobilidade dos seus docentes e discentes. Os alunos da Licenciatura em Relações Comerciais China – Países Lusófonos, durante o segundo ano do programa, vão estudar para Portugal, mais especificamente para o Instituto Politécnico de Leiria, de forma a reforçar o seu domínio da língua portuguesa, em pleno regime de imersão linguística e cultural. Para além do estudo em contexto de sala de aula, os estudantes desenvolvem uma grande diversidade de programas de reforço das aprendizagens, como visitas de estudo, participação nas actividades organizadas pela Associação de Estudantes e pelo próprio IPL, promoção do mandarim em escolas portuguesas, actividades culturais para divulgar a cultura chinesa e aprofundar os conhecimentos sobre a cultura portuguesa, vivência das festividades em famílias portuguesas, entre outros. Relativamente aos docentes tem havido intercâmbio nos dois sentidos, nomeadamente a nível de docência e de investigação, destacando-se a colaboração entre docentes nos programas de mestrado em Administração Pública, lecionados em Macau, sendo cada unidade curricular lecionada por um docente de Macau e outro de Leiria e as dissertações co-orientadas também por um docente de cada instituição.

Outra ferramenta de internacionalização importante é relativa aos estudantes internacionais da UPM. É de salientar que os alunos da Licenciatura em Administração Pública são oriundos de diversos PLP e estudam na UPM durante quatro anos, contribuindo de forma determinante para a internacionalização da instituição. Simultaneamente, ao abrigo de protocolos com o CCISP, a AULP e

diversas universidades portuguesas,¹⁹ os estudantes da UPM podem estudar em Portugal, durante um ou dois semestres lectivos, e os estudantes de institutos politécnicos portugueses têm a oportunidade de estudar em Macau durante um período similar.

A UPM criou programas internacionais, em parceria com instituições de ensino portuguesas, nomeadamente o IPL. São disto exemplo a Licenciatura em RCCPL, em que a UPM e o IPL unem esforços para formar quadros bilingues em língua portuguesa e em que os alunos chineses estudam um ano em Portugal (conforme já referido anteriormente). Igualmente, no passado recente, e de forma a ultrapassar o impedimento do ex-IPM de conceder o grau de mestre, foi criado o programa de mestrado em Administração Pública em parceria com o IPL.

A internacionalização dos currículos é também levada a cabo de forma muito expressiva quer na Licenciatura em Administração Pública quer na Licenciatura em RCCPL, com a criação de conteúdos especificamente adaptados aos públicos-alvo. Também o recrutamento de docentes internacionais permite uma maior riqueza e customização dos conteúdos programáticos.

Uma outra ferramenta de internacionalização são as bolsas de estudo e a isenção do pagamento de propinas destinadas a estudantes dos países de língua portuguesa. Actualmente, a Licenciatura em Administração Pública tem estudantes de Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e S. Tomé e Príncipe.

Por último, a internacionalização da UPM assenta também em consórcios de I&D com outras instituições, com resultados importantes como a criação de manuais escolares para a Licenciatura em RCCPL. Esta cooperação em I&D também assume a forma de projectos de investigação, que tem produzido frutos em termos de artigos académicos.

¹⁹ https://www.ipm.edu.mo/en/academic_exchange.php (acedido em 20-03-2022).

V. Desafios e Oportunidades

Ao longo da sua expansão internacional a UPM tem-se deparado com uma série de desafios e oportunidades, quer de natureza endógena quer exógena.

A UPM actua num ambiente em que existem vantagens comparativas, no que se refere às língua e cultura portuguesas, que lhe dão acesso a uma abrangente rede de contactos, permitindo-lhe desenvolver importantes programas de ensino e aprendizagem que irão contribuir para a formação de quadros bilingues com competências para entrar no mercado alargado das relações entre a RPC e os PLP. Este é um dos factores que impulsiona a captação de estudantes da RPC e dos PLP e o trabalho de investigação colaborativo.

A internacionalização tem proporcionado à instituição o reforço da sua multiculturalidade de forma extraordinária, através da mobilidade de docentes e discentes e da captação de estudantes internacionais. Tem sido uma oportunidade de enriquecimento de conteúdos programáticos e de troca de experiências, com destaque para as unidades curriculares de Projecto I e II. De facto, os docentes têm vindo a adaptar os conteúdos programáticos ao novo público estudantil, sendo um exemplo claro as temáticas de investigação desenvolvidas na unidade curricular de Projecto que deixarem de ter o foco em Macau e passaram a centrar-se em problemáticas dos PLP.

Mais recentemente, deu-se início a uma estreita colaboração para a elaboração de manuais específicos e para o desenvolvimento de projectos de investigação que reúnem docentes e especialistas internacionais. Simultaneamente, a instituição tem dinamizado actividades extra-curriculares para reforçar a multiculturalidade, envolvendo alunos dos cursos de RCCPL e de Administração Pública. Igualmente, tem procurado criar sinergias entre os dois programas, integrando alunos do curso de Administração Pública em actividades desenvolvidas em módulos do curso de RCCPL, bem como promovendo eventos destinados a ambos os cursos.

A internacionalização para mercados distantes quer fisicamente quer psicologicamente, como os PLP, obriga a instituição a gerir a multiculturalidade de forma proactiva. As assimetrias culturais com os mercados-alvo são evidentes e isto requer uma adaptação e, simultaneamente, uma transformação da própria instituição que por natureza não é pacífica e exige um investimento de recursos substancial e uma monitorização constante. Em contexto de pandemia COVID, esta gestão da multiculturalidade torna-se ainda mais complexa, nomeadamente devido à impossibilidade de não residentes entrarem na RAEM. O ensino *online* é encarado como uma solução que permite dar continuidade ao processo de internacionalização, por exemplo no que se refere ao curso de Administração Pública em que grande parte dos alunos estrangeiros não está fisicamente na UPM. As condições de estudo destes alunos não são as ideais e os problemas que experienciam no acesso à internet e a energia eléctrica condicionam de forma negativa as suas aprendizagens. As prioridades da UPM em termos de bom acolhimento e inserção dos alunos estrangeiros, bem como de garantir o seu sucesso académico e pessoal mantêm-se, mas a sua concretização tornou-se cada vez mais desafiante. Simultaneamente, a pandemia tem tido consequências na mobilidade dos alunos do curso de RCCPL, sendo que em 2021 e em 2022 50% dos alunos do 2.º ano deste curso optaram por estudar em Portugal, no IPL, tendo os restantes permanecido na China. Por outro lado, já no que se refere à mobilidade de docentes, esta reduziu-se de forma substancial, especialmente em termos de fluxos de entrada.

Contudo, a própria pandemia trouxe oportunidades, com a diversificação das entidades de estágio que acolhem os alunos do 3.º ano do curso de Administração Pública. Habitualmente, estes estágios eram realizados em instituições públicas em Macau, mas com os alunos nos seus países de origem, os estágios passaram a concretizar-se nestes países. Isto levou à criação de redes de contacto importantes e à maior diversidade de entidades de acolhimento, com benefícios óbvios para o futuro profissional destes alunos e para a UPM.

VI. Considerações Finais

Não existe um modelo de internacionalização único que sirva todos, mas, tendo por base o contexto global, nacional, sectorial e institucional, os actores-chave devem estabelecer os seus nichos de actuação, com abordagens e fundamentos lógicos e claros. A UPM, tendo como ambição formar profissionais de alta qualidade com foco global e, neste âmbito, tem cooperado intensamente com várias universidades e instituições de renome, a nível nacional e internacional, e organizado programas de intercâmbio de estudo e de investigação. A sua internacionalização é um processo em constante evolução, e não um fenómeno estático, em que tem sido importante que as diversas partes interessadas, como o governo, as instituições de ensino superior, as faculdades e os estudantes, o tenham compreendido de forma holística, definindo a sua visão e estratégia. Na linha de pensamento de Wheelen & Hunger,²⁰ defendemos que a gestão estratégica da internacionalização da UPM deve ser encarada como um processo holístico e abrangente, que exige o envolvimento activo de toda a organização, sendo que a gestão de topo tem um papel mobilizador, promovendo a inter-acção de toda a estrutura num movimento em todos os sentidos e não mais *top-down*.

A presente investigação permite salientar que o processo de internacionalização da UPM se realiza num contexto muito específico tendo em atenção o papel de destaque da RAEM nas diversas iniciativas do Governo Central. Pelo facto de estar localizada na RAEM, a UPM está inserida num espaço socio-económico de elevado dinamismo, que tem oferecido um conjunto de oportunidades de grande valia para a instituição. Recentemente, a iniciativa da R.P. China da *Área da Grande Baía* tem ganho um novo impulso com o projecto geral de construção da *Zona de Cooperação Aprofundada entre Guangdong e Macau em Hengqin*. Consideramos que a UPM, como instituição de ensino superior, pode dar um contributo importante para este projecto. Especificamente

²⁰ Thomas Wheelen & David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition). Pearson, 2011.

no que se refere ao curso de Relações Comerciais China-Países Lusófonos, podem ser formatadas iniciativas de grande interesse, focadas quer na organização de visitas de estudo a esta Zona de Cooperação, quer em seminários temáticos para melhor conhecimento das empresas estabelecidas e suas estratégias, quer na criação de estágios nas empresas instaladas na Zona para os alunos finalistas. Neste âmbito, é de destacar que este curso não inclui a componente de estágio, apesar desta ser sinalizada pelos estudantes, docentes e *stakeholders* como prioritária, pelo que existe aqui uma interessante oportunidade a explorar com benefícios que parecem ser evidentes para os diversos intervenientes. Esta crescente aproximação dos estudantes à indústria contribuirá de forma significativa para o reforço e a diversificação da economia da RAEM, dando assim cumprimento aos objectivos estabelecidos pela RAEM e pelo Governo Central no que se refere à inovação, ao empreendedorismo e ao emprego juvenil.

Por último, importa salientar que a UPM conta com múltiplos espaços de desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à oferta de cursos de mestrado e doutoramento, que possibilitam consolidar o seu papel como universidade pública que privilegia o conhecimento aplicado, com um ensino multidisciplinar avançado na região Ásia-Pacífico.