ISCTE IUL
REPOSITÓRIO
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:
2026-07-28

Deposited version:
Publisher Version

Peer-review status of attached file:
Peer-reviewed

Citation for published item:
Nogueiro, T. & Saraiva, M. (2023). Gestão pela qualidade total e objetivos de desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior portuguesas: Contributo do programa Erasmus+ no âmbito do International Credit Mobility. In António Ramos Pires, Margarida Saraiva (Ed.), Livro de Atas do XIII Encontro da Riqual. (pp. 411-425). Coimbra: RIQUAL.

Further information on publisher's website:
https://publicacoes.riqual.org/troia-xiii-411-425/

Publisher's copyright statement:
This is the peer reviewed version of the following article: Nogueiro, T. & Saraiva, M. (2023). Gestão pela qualidade total e objetivos de desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior portuguesas: Contributo do programa Erasmus+ no âmbito do International Credit Mobility. In António Ramos Pires, Margarida Saraiva (Ed.), Livro de Atas do XIII Encontro da Riqual. (pp. 411-425). Coimbra: RIQUAL.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0
The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Serviços de Informação e Documentação, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Av. das Forças Armadas, Edifício II, 1649-026 Lisboa Portugal
Phone: +(351) 217 903 024 | e-mail: administrador.repositorio@iscte-iul.pt
https://repositorio.iscte-iul.pt

Gestão pela Qualidade Total e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas: Contributo do programa Erasmus+ no âmbito do International Credit Mobility

Teresa Nogueiro
t.nogueiro@gmail.com
Universidade de Évora

Margarida Saraiva
msaraiva@uevora.pt
Universidade de Évora e BRU/-Iscte-Instituto Universitário de Lisboa,

1. Introdução

A Gestão pela Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) e a Sustentabilidade, baseada nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), são, atualmente, dimensões relevantes para a competitividade das Instituições de Ensino Superior. Adicionalmente, o Programa Erasmus+ contribui para essa competitividade, através das mobilidades no âmbito do *International Credit Mobility* (ICM).

Este estudo surgiu no âmbito de uma Tese de Doutoramento em Gestão da Universidade de Évora (Nogueiro, 2022).

Ao tornar-se competitivo e sujeito às leis do mercado, o Ensino Superior tem sido considerado como uma atividade mundial (Nadim & Al-Hinai, 2016). Segundo esses mesmos autores, para lidar com estes desenvolvimentos, as IES descobriram que a TQM é uma abordagem inevitável para alcançar os objetivos e segundo Brookes & Becket (2007) para aumentar a eficácia global, eficiência, coesão, adaptabilidade e competitividade. A estrutura global das Instituições de Ensino Superior é concebida para atingir objetivos de investigação, de ensino e de extensão (Davim & Filho, 2016; Salleh, Habidin, Noor & Zakaria, 2019).

A TQM tem sido objeto de uma atividade de investigação que se pode considerar relevante. Todavia, o conteúdo e a definição do termo não são consensuais. Desde os anos 80 do século XX, a TQM tem sido considerada como uma das mais populares abordagens de gestão através da qual as organizações empresariais melhoram as suas capacidades de gestão e o seu

desempenho, e alcançam a qualidade e excelência que lhes é exigida (Dahlgaard-Park, Reyes, & Chen, 2018). Segundo um estudo de Hendricks e Singhal (2001), a implementação da TQM melhora efetivamente o desempenho ao nível dos indicadores financeiros e reduz os custos através de melhorias de processos, diminuindo defeitos, reduzindo o refazer o trabalho e o desperdício. A TQM é, pois, uma abordagem de gestão que foi inicialmente aplicada na indústria, mas que ao longo do tempo foi sendo utilizada em outros tipos de instituições, nomeadamente as Instituições de Ensino Superior (IES). O sector do Ensino Superior tornou-se muito competitivo e sujeito às forças do mercado e como tal, tem sido considerado como um negócio de caráter mundial. Foi assim que as IES perceberam que para lidarem com estas questões, a TQM se tornou uma abordagem inevitável para alcançar os objetivos empresariais (Nadim & Al-Hinai, 2016) e aumentar a eficácia global, eficiência, coesão, adaptabilidade e competitividade de uma empresa (Brookes & Becket, 2007).

Apesar do facto do Ensino Superior ter múltiplos clientes e partes interessadas (e.g. futuros empregadores, governo, sociedade), os estudantes são os principais clientes. A educação é descrita como o processo de aprendizagem do conhecimento, assim como o conhecimento, a competência e a compreensão, adquiridos através da frequência de uma escola, faculdade ou universidade. A natureza da educação (como um serviço) é que oferece a base para a aprendizagem e demonstra que a aprendizagem ocorreu. Quer os estudantes se vejam ou não como cocriadores, é importante lembrar que a educação só pode acontecer se a aprendizagem acontecer (Guilbault, 2018).

A Sustentabilidade, segundo Bañon Gomis, Guillén Parra, Hoffman & McNulty (2011), não é apenas uma "moda ou tendência" apreciada pelas circunstâncias externas, estando também ligada à ética que guia a atividade humana, representando as virtudes da coragem, da prudência e da esperança. Embora o termo “sustentabilidade" tenha ganho recentemente popularidade, o conceito tem raízes antigas e universais. Em termos ecológicos, e segundo Boff (2017), sustentabilidade tem a ver com as ações que empreendemos para permitir que a Terra e seus biomas se mantenham vivos, protegidos e alimentados de nutrientes, de modo a que estejam sempre bem conservados e capazes de enfrentar riscos futuros.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definem prioridades e aspirações globais para 2030 e exigem uma ação mundial por parte de governos, organizações e sociedade civil para erradicar a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos, dentro dos limites do planeta. Espera-se que o ensino superior contribua com conhecimento e inovação para enfrentar os desafios sociais, económicos e ambientais, através da formação tanto de pessoal académico como de estudantes (Chaleta, Saraiva, Leal, Fialho, & Borralho, 2021).

Também a promoção do Desenvolvimento Sustentável tem aumentado o interesse na qualidade e internacionalização da investigação a fim de melhorar a qualidade do ensino (Salvioni, Franzoni, & Cassano, 2017), demonstrando que uma instituição de Ensino Superior com Desenvolvimento Sustentável e apoio adequados beneficiará em termos de melhoria da qualidade (Salleh *et al*., 2019).

Os fatores críticos que afetam o sucesso do Desenvolvimento Sustentável começam com um nível específico de compreensão por parte das partes interessadas de cada instituição de Ensino Superior (Salleh *et al*., 2019). Assim, parece óbvio que a falta de conhecimentos, capacidades, competências, gestão do tempo e autoridade, bem como a falta de material de orientação sobre Desenvolvimento Sustentável, sejam destacados como desafios à implementação da gestão sustentável das unidades nas universidades (Awuzie, Emuze & Ngowi, 2015).

Sendo a educação um Fator Crítico de Sucesso (FCS) das IES, diferentes especialistas defendem a incorporação da sustentabilidade nos currículos universitários como um sólido ponto de partida para abordagens relacionadas com a sustentabilidade (e.g. Ahmed, Majid, Zin, Phulpoto & Umrani, 2016; Minguet, Martinez-Agut, Palacios, Piñero & Ull, 2011; Salleh *et al.*, 2019). Paralelamente, a falta de formação entre os educadores, resulta em benefícios insuficientes a longo prazo que podem ser prestados aos estudantes e a mobilidade dos estudantes pode resultar numa consequência (Velazquez, Munguia & Sanchez, 2005).

A reforma de Bolonha sobre os diplomas, o sistema de créditos ECTS, o Quadro Europeu de Qualificações e a institucionalização de sistemas de avaliação da qualidade no Ensino Superior, todos impulsionados pela Associação Europeia para a Qualidade no Ensino Superior, são exemplos de respostas a estas necessidades (Beerkens & Vossensteyn, 2011). Considerando que o Programa Erasmus+ permite às IES beneficiarem de ações que possibilitem alcançar o acima mencionado, o impacto que tem na educação, qualificação e formação das pessoas, nas sociedades, nas instituições e nos sistemas educativos é percetível e eficaz (Beerkens & Vossensteyn, 2011; Brandenburg, Berghoff, & Álvarez, 2014; Engel, 2010).

O Programa Erasmus+ para 2021-2027 pretende ser um instrumento de apoio ao crescimento sustentável, empregos de qualidade e coesão social, para impulsionar a inovação e para reforçar a identidade europeia e a cidadania ativa, através da aprendizagem ao longo da vida, do desenvolvimento educacional, profissional e pessoal dos indivíduos (EUR-Lex Access to European Union Law. Document 32021R0817, 2021). Este "é um instrumento fundamental para construir um espaço europeu da educação, apoiar a execução da cooperação estratégica europeia em matéria de educação e formação, nomeadamente das respetivas agendas setoriais, fazer progredir a cooperação no domínio da política de juventude ao abrigo da Estratégia da

União Europeia para a Juventude 2019-2027 e desenvolver a dimensão europeia do desporto" (EUR-Lex Access to European Union Law. Document 32021R0817, 2021, p.15).

Com este trabalho de investigação científica pretende-se avaliar a importância dos Fatores Críticos de Sucesso da TQM e da Sustentabilidade e o contributo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Programa Erasmus+ e do *International Credit Mobility* no contexto das Instituições de Ensino Superior Portuguesas.

2. Metodologia

Na primeira fase do estudo, foi definido o problema do estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos da investigação e as proposições a validar. A segunda fase iniciou-se com a revisão bibliográfica, que permitiu fazer o enquadramento do tema, o "estado da arte" e, investigar cada um dos temas relacionados com o objeto de estudo. O tratamento dos dados foi a terceira fase e, por último, discutiram-se esses resultados obtidos e teceram-se conclusões, visando contribuir cientificamente para a temática, para a qualidade e para a melhoria da sustentabilidade das IES.

Para a recolha dos dados realizou-se uma revisão de literatura que abarcou as temáticas da implementação da sustentabilidade como fator de qualidade, do Programa Erasmus+ e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no contexto do Ensino Superior, da qualidade e práticas para a sustentabilidade no Ensino Superior, através de uma abordagem pelo *Times Higher Education Impact Ranking*, e dos Fatores Críticos de Sucesso da TQM e da Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior. Foi escrutinada literatura abrangente e relevante, constante em periódicos, artigos e estudos científicos publicados, livros, páginas de internet, atas e *conference proceedings*, entre outras fontes de dados possíveis. A revisão bibliográfica teve como fundamento a construção dos instrumentos de recolha de dados a aplicar no estudo empírico.

Para recolha da informação sobre a relação entre o Programa Erasmus+ e os ODS, foram definidas as seguintes palavras-chave sustentadas no título e definição dos Objetivos: *Inclusive, Quality, Lifelong Learning* e a combinação *Inclusive+Lifelong Learning* para o ODS 4, *Equal* para o ODS 5, *Employment, Decent Work (Quality Jobs)* e *Economic growth (only expressions associated to sustainable growth)* para o ODS 8, *Innovation (and research)* para o ODS 9, *Inequalities (inclusion, equality and non-discrimination)* para o ODS 10, *Climate* para o ODS 13, *Peace and justice (fundamental rights)* para o ODS 16 e, *Partnerships* para o ODS 17.

Os inquéritos por questionário utilizados, neste estudo, foram elaborados pela Comissão Europeia (CE) e aplicados pelas Instituições de Ensino Superior portuguesas aos participantes Incoming e Outgoing (estudantes, docentes e não-docentes) que realizaram um período de mobilidade no âmbito da ação *International Credit Mobility* (ICM), nos anos de convite de 2015 a 2020. Por cada convite anual que era aberto a nível internacional, a CE propunha a aplicação de relatórios do participante diferenciados, sendo cada relatório dividido em várias secções específicas. As questões foram depois selecionadas e analisadas de acordo com o seu contributo ou relação com as dimensões da qualidade e da sustentabilidade/ODS.

A opção metodológica foi essencialmente qualitativa. Contudo, acabou por combinar o tratamento de dados qualitativos, obtidos por meio das fontes documentais (secundárias), e o tratamento de dados quantitativos, obtidos por meio dos inquéritos por questionário. Assim, os dados obtidos foram tratados com recurso à sintetização de ideias principais, análise de conteúdo e análise quantitativa de dados com recurso à análise descritiva, utilizando a ferramenta EXCEL. A análise qualitativa de dados foi feita sem a utilização de quaisquer ferramentas informáticas de análise de conteúdo.

Tendo em consideração a tipologia da população e a dispersão geográfica no âmbito dos países parceiros, embora fosse pertinente ter em conta a totalidade dos Relatórios do Participante submetidos até novembro de 2021, a opção foi proceder à análise dos questionários a partir de 2017, uma vez que houve uma diferença significativa no número de questões relevantes para o estudo em relação às edições anteriores e, consequentemente, para as dimensões da pesquisa. Contudo, a caracterização dos respondentes teve em linha de conta a totalidade da amostra.

Os dados recolhidos e tratados foram apresentados em tabelas, figuras e gráficos por serem formas mais expressivas, sintetizadoras e atrativas para uma visão de conjunto das informações obtidas mais compreensíveis.

3. Resultados

Existem Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que se identificam de forma comum quer no âmbito da TQM quer no da Sustentabilidade, como é o caso da liderança, medição e avaliação e controlo, educação e formação, outras partes interessadas e recursos e infraestruturas. Contudo, existem outros FCS que se encontram agregados à dimensão da TQM, tais como a visão, o controlo e melhoria de processos, a melhoria do sistema de qualidade, o reconhecimento e recompensa e o foco no estudante. Quanto à dimensão da Sustentabilidade, estão-lhe associados a cultura organizacional e a comunicação e informação.

O *Times Higher Education Impact Ranking* é uma plataforma que funciona como um instrumento que pretende medir o sucesso global das IES na concretização dos ODS das Nações Unidas, tentando fazer uma comparação completa e imparcial em quatro áreas principais: investigação, administração, divulgação e educação, utilizando métricas/indicadores precisos e calibrados. No que concerne às IES Portuguesas, em 2022, das 99 instituições existentes, apenas 13 se encontram registadas nesse ranking. Além do ODS 17, que é comum a todas as IES, por imposição das regras de classificação, não existe uma grande uniformidade nos restantes 3 ODS melhor classificados, por instituição. Ainda assim, os ODS comuns que aparecem em maior número são o ODS 5 em 8 IES, o ODS 3 em 5 IES e o ODS 4 também em 5, o que se torna interessante de verificar. Das 13 IES portuguesas (10 do sistema universitário e 3 do politécnico), 2 destacam-se pela sua elevada posição no Ranking, nomeadamente a Universidade de Coimbra, na 26ª posição, e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, na 78ª posição. As quatro IES Portuguesas que desde 2019 se mantém no *Ranking*, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Universidade Nova de Lisboa (UNOVA) e as Universidades de Aveiro (UAVEIRO) e do Minho (UMINHO) pertencem ao sistema universitário público. Para as quatro instituições parece existir uma forte preocupação com a dimensão da sustentabilidade. Documentos como planos estratégicos e/ou planos de ação, mesmo com graus de profundidade ou detalhe variado, demonstram a integração e o alinhamento com a referida dimensão. A necessidade de garantir a sustentabilidade das IES é notória, uma vez que essa mesma sustentabilidade se torna, transversalmente, num pilar estratégico de cada instituição e para o qual se estabelecem objetivos e alinhamentos de intenções e práticas eficazes e eficientes para as áreas financeira, social, ensino, investigação, cooperação, transferência do conhecimento, gestão de recursos e ambiental. Contudo, dependendo da instituição, o enfoque na sustentabilidade diverge. O ISCTE, vê a sustentabilidade associada à dimensão da qualidade, e também, como um desafio societal de abordagem abrangente e multidisciplinar que inclui as dimensões ambientais, económicas, sociais e políticas. Para a UNOVA sustentabilidade é sinónimo de encontrar soluções para os principais desafios ao desenvolvimento individual, social e das instituições, mas que simultaneamente sejam economicamente viáveis, amigas do ambiente e socialmente justas, como garantia que as gerações atuais e futuras possam realizar os seus projetos de ter um futuro melhor. Já no caso da UAVEIRO, a sustentabilidade aparece como um valor/princípio, no qual procuram a sustentabilidade ambiental, económica e social. É também um desígnio de toda a comunidade académica com a aplicação de medidas de sustentabilidade que promovam e avaliem a eficiência, eficácia e economia da aplicação dos recursos de forma sustentada. A

sustentabilidade é um pilar estratégico para a UMINHO onde o objetivo é colocar em ação, os desafios da Sustentabilidade na ação educativa, nas atividades de investigação, na administração, gestão e operação, com uma utilização equilibrada dos recursos disponíveis.

Tendo por base os fundamentos, objetivos e ações do Programa Erasmus+ associados ao Ensino Superior, verificou-se que este contribui claramente para Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente para o ODS 4 (Educação de qualidade) metas 4.3, 4.4, 4.5, 4.7, 4.B e 4.C; ODS 5 (Igualdade de género) metas 5.1 e 5.C; ODS 8 (Trabalho decente e crescimento económico) metas 8.3 e 8.5; ODS 9 (Construir infraestruturas resistentes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação) meta 9.5; ODS 10 (Reduzir as desigualdades) meta 10.3; ODS 13 (Tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos) meta 13.3; ODS 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o Desenvolvimento Sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis) meta 16.A; e ODS 17 (Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o Desenvolvimento Sustentável) meta 17.9. O Programa Erasmus+ parece assim, ter um forte potencial impulsionador e mobilizador do Desenvolvimento Sustentável no mundo pela participação das pessoas e dos projetos implementados e desenvolvidos. Ao promover e sensibilizar para a inclusão e os direitos fundamentais, o Programa está a contribuir para a construção de instituições e sociedades capazes de desenvolver capacidades a todos os níveis, para prevenir a violência e combater o terrorismo e a criminalidade, e promover a paz e a justiça acima de tudo. Verificou-se, também que os ODS se cruzam contribuindo para alcançar diversos objetivos. Por exemplo, o ODS 4 contribui para os ODS 5 e 8; o ODS 5, por sua vez, contribui para os ODS 10 e 16; o ODS 8 contribui para os ODS 5, 9, 10 e 17; o ODS 9 contribui para os ODS 8, 13 e 17; o ODS 10 contribui para o ODS 8; o ODS 13 contribui para os ODS 8, 9 e 17; o ODS 16 contribui para os ODS 5, 10, 17; e o ODS 17 contribui para o ODS 10. No caso das 4 instituições portuguesas analisadas no quadro do *THE Impact Ranking* para o ano de 2022, nomeadamente, o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade de Aveiro e a Universidade do Minho, o Programa Erasmus+ contribui para a sua sustentabilidade. No caso do ISCTE e da UNOVA, como se pode constatar, todos os 4 ODS que conduziram à posição das instituições no THE Impact Ranking 2022 coincidem com aqueles que foram selecionados no âmbito do Programa Erasmus+. No caso da Universidade do Minho são 3 os ODS coincidentes e, na Universidade de Aveiro apenas 2 ODS. É interessante perceber que no ISCTE, UNOVA e UMINHO os ODS 5 e 17 estão presentes. O ODS 4 aparece no ISCTE e na UMINHO. Na ação específica do Programa Erasmus+

International Credit Mobility, são 5 os ODS que se consideram apropriados associar-lhes, nomeadamente os ODS 4, 5, 8, 9 e 10.

Da análise efetuada à relação dos ODS com os objetivos da ação ICM e com os resultados esperados com a participação dos estudantes, formandos, aprendentes e jovens, e dos trabalhadores e profissionais envolvidos na educação, formação e juventude, verifica-se que existe uma relação com os ODS associados aos relatórios de participante (inquéritos por questionário). Os ODS 4, 8, 10 que aparecem associados aos objetivos da ação, voltam a estar associados aos resultados esperados. A comprovar esta afirmação estão as questões colocadas nos questionários e das quais a CE pretende extrair informação para a melhoria do programa. Verifica-se então, que os relatórios de participante refletem, também eles, a associação aos mesmos ODS. Porém, e como foi sendo referido, os relatórios de participante de estudantes quer para estágios quer para estudos, contemplam todos os ODS aqui referidos, enquanto que o relatório de participante do pessoal apenas o ODS 4. Parece lógico que, de alguma forma assim seja, uma vez que quando se fala em estudantes, para além da necessidade de haver uma educação de qualidade, tem de haver uma ligação às empresas, que permita a sua transição para o mundo laboral. Sendo o estágio uma componente prática da educação executada em contexto laboral, o ODS 8 relacionado com o trabalho digno parece surgir de forma quase natural. Também de forma quase natural aparece a associação ao ODS 10 pois tem de haver igualdade de tratamento e não discriminação. No relatório de participante de estudantes para estudos, para além dos ODS 4 e 10 surge o ODS 9 de uma forma muito ténue, conforme atrás referido. Por fim, no que diz respeito ao relatório de participante para o pessoal, o único ODS associado é o 4, o que parece compreensível, pois trata-se de pessoal direta ou indiretamente ligado à educação e que contribui para a desejada educação de qualidade.

Os motivos que levam as IES a pôr em prática todo um processo de internacionalização são diversos. Ao observarem-se essas motivações, verifica-se que as mesmas podem ser agrupadas em académicas (mobilidade e intercâmbio de estudantes e professores, o recrutamento de estudantes internacionais, a investigação e bolsas de estudo), socioculturais (autodesenvolvimento num mundo em mudança, o desenvolvimento de recursos humanos e preparar os estudantes para a cidadania global), económicas (diversificação das fontes de geração de rendimento, o aumento do empreendedorismo académico ou o contribuir para o desenvolvimento económico local ou regional), de mercado (promoção e perfil da instituição, o reforço da reputação da instituição e aumentar o prestígio e a visibilidade, entre outras) e políticas (segurança nacional, a crescente competitividade nacional e resolver problemas globais).

A internacionalização pode ser vista ou definida como um processo de integração da dimensão internacional ao nível do ensino, investigação e extensão das Instituições de Ensino Superior, com a finalidade de encontrar soluções sustentáveis para os problemas globais atuais, como os que decorrem da economia, do ambiente e da sociedade. É importante como fator de distinção competitiva e como meio para implementação das mobilidades Erasmus+.

O modelo que integra a TQM e os ODS associados ao Programa Erasmus+ e à ação ICM, foi pensado e estruturado para que pudesse dar resposta às IES que pretendessem ser mais competitivas, através do desenvolvimento de uma cultura de qualidade e sustentabilidade. Este foi designado por SuiT4ES, fazendo alusão à Sustentabilidade, à internacionalização e à TQM aplicada ao "*for*"="para" (4) Ensino Superior. Torna-se, assim, um modelo que se adequa à realidade de adotar as mobilidades, no âmbito do Erasmus, como condutor da sustentabilidade através do seu contributo para a Agenda 2030 e respetivos ODS. São 3 as fases para a implementação do modelo, nomeadamente a 1ª Fase: Definição da Estratégia de Internacionalização considerando as mobilidades Erasmus, a 2ª Fase: Implementação da abordagem TQM + Definição e implementação da estratégia de Sustentabilidade (gestão do processo de Desenvolvimento Sustentável) e, 3ª Fase: Associação dos três elementos em torno do Desenvolvimento Sustentável através dos ODS (fim do processo para que a IES seja mais sustentável e mantenha padrões de qualidade, competitivos e diferenciadores).

4. Conclusões

A TQM e a Sustentabilidade são elementos determinantes na competitividade das Instituições de Ensino Superior, existindo um forte alinhamento entre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implementação da TQM e da Sustentabilidade, nomeadamente a existência de FCS comuns. Porém, os FCS da implementação da TQM e os da Sustentabilidade não se esgotam naqueles que são comuns a ambas as dimensões. Pela natureza dinâmica da realidade em que as IES operam, a interação entre os FCS é uma garantia para o sucesso da implementação de ambas as dimensões.

O carácter competitivo do meio onde as IES operam, forçam-nas a compararem-se através de rankings. A primeira classificação mundial que tenta medir o Desenvolvimento Sustentável valorizando a contribuição das IES para os ODS é a do *Times Higher Education Impact Ranking*. É uma plataforma que apresenta limitações, mas que apesar disso não deixa de ter o seu mérito em termos de promoção da Sustentabilidade, através dos contributos das IES para os ODS para além de que, simultaneamente, pode ser uma excelente oportunidade promocional

para as IES. Sendo uma plataforma de referência para avaliar o desempenho das IES em termos de Desenvolvimento Sustentável, tem de se ter em atenção, porém, as limitações que apresenta e tentar fazer uma interpretação relativizada e circunstanciada da informação disponível. À exceção do ODS 17, não existe uniformidade nos ODS que as 13 IES portuguesas apresentam. Contudo, as quatro IES portuguesas analisadas (ISCTE, UNOVA, UAVEIRO e UMINHO) denotam uma forte preocupação com a Sustentabilidade apresentando evidências que comprovam o seu compromisso e/ou o contributo para os ODS, pese embora o enfoque divirja de IES para IES.

O Programa 2021-2027 esforça-se por alcançar o pleno respeito pela igualdade de género e a não discriminação baseada no sexo, origem racial ou étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual, com a inclusão a ocupar o lugar central. Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, existe uma contribuição do Programa Erasmus+ para o ODS 4 (Educação de qualidade), ODS 5 (Igualdade de género), ODS 8 (Trabalho digno e crescimento económico), ODS 9 (Indústrias, inovação e infraestruturas), ODS 10 (Redução das desigualdades), ODS 13 (Ação climática), ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes), e ODS 17 (Parcerias para a implementação dos objetivos). Nesta sequência, concluiu-se que os princípios, objetivos e ações do Programa Erasmus+ associados ao Ensino Superior, assim como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4, 5, 8, 9, 10, 13, 16, e 17, podem ser considerados como relevantes para alcançar a sustentabilidade. Contudo, nem todas as metas associadas a cada ODS foram consideradas relevantes. Conclui-se que o Programa Erasmus+, além de ser um mecanismo evidente de apoio à internacionalização das IES e um motor para a transformação do Sistema Educativo, pode e deve ser utilizado como uma ferramenta de apoio à sustentabilidade das instituições, tornando-as mais adaptadas ao seu ambiente e à sua perpetuação no atual e futuro sistema educativo em constante mudança. Sendo um programa de grande impacto, quer a nível nacional quer a nível global, o seu contributo para o Desenvolvimento Sustentável é evidente e corroborado quer pela regulamentação de criação do próprio programa quer pelos objetivos e resultados esperados ou até mesmo pelos participantes em atividades de mobilidade no âmbito do *International Credit Mobility*. A ação *International Credit Mobility*, através dos Relatórios de participante, também se encontra associado aos ODS, o que se percebe pelas questões formuladas. O alinhamento entre os ODS da ação e o dos Relatórios é total para os ODS 4, 8 e 10. Porém, da análise das questões quer nos relatórios para estudantes quer nos relatórios para o pessoal, percebe-se que é possível haver um contributo para o ODS 9.

Este trabalho permitiu ainda, concluir que a mobilidade dos estudantes contribui, de facto, para o Desenvolvimento Sustentável do planeta que tanto se anseia. As mobilidades contribuem para uma educação de qualidade (ODS 4), para um trabalho digno e para o crescimento económico (ODS 8), para a indústria, inovação e empreendedorismo (ODS 9) e para reduzir as desigualdades (ODS 10).

A educação de qualidade é conseguida através da aquisição de resultados de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências), pela inovação e melhoria da qualidade da educação, melhoria das competências em línguas estrangeiras, pelo aumento da capacidade, atratividade e internacionalização das organizações que trabalham no âmbito da educação, pelo reforço das sinergias e transições entre educação formal e não formal e pelo assegurar de um melhor reconhecimento das competências que foram adquiridas pelos estudantes. A qualidade da educação e as mobilidades, com tudo o que estas envolvem em termos pessoais e educativos, contribuem para uma educação de qualidade, ou seja, para o ODS 4.

Os estudantes encaram as mobilidades como oportunidades de conseguirem um melhor emprego. Assim, pretendendo a ação ICM apoiar quem participa a melhorar a empregabilidade no mercado de trabalho e a reforçar sinergias entre a educação formal, não formal, formação profissional, emprego e empreendedorismo, percebe-se o intuito em contribuir para que os estudantes venham, futuramente, a obter um trabalho digno que apoie o crescimento económico da região, do país ou outro. Neste caso, estamos a falar nos contributos das mobilidades para o ODS 8.

As mobilidades são geralmente associadas a pessoas com sentido de iniciativa e empreendedoras, pois, os estudantes, formandos e aprendentes em geral justificam esse resultado esperado. Durante o período de mobilidade, a participação em atividades que pudessem conduzir a um produto inovador ou a uma descoberta poderia contribuir para a indústria. Neste sentido, a participação em mobilidades Erasmus pode proporcionar aos estudantes, em especial àqueles que realizam estágios um ambiente propício à inovação e despertando a sua eventual veia empreendedora. Está-se assim perante o contributo da ação ICM para o ODS 9 associado à indústria, inovação e empreendedorismo.

A partida em direção ao desconhecido e a saída da zona de conforto, permite aos estudantes um desenvolvimento pessoal diferente do dos demais. Os participantes numa experiência Erasmus ficam mais sensíveis e compreendem melhor as outras culturas e os outros países. A integração dos participantes, a sua participação em atividades de voluntariado ou outras e forma de tratamento ditam o contributo das mobilidades para o ODS 10 respeitante à redução das desigualdades, pois ninguém quer ser tratado de maneira diferente.

Os estudantes não são os únicos que usufruem das mobilidades no âmbito do ICM. O pessoal docente e não docente participa em maior número que os estudantes nesta experiência. Concluiu-se, genericamente, que o contributo destas mobilidades se foca no ODS 4 – Educação de Qualidade através do qual se pretende assegurar que existe uma educação inclusiva e de qualidade para todos e promover a aprendizagem ao longo da vida. Também o contributo para a qualidade do Programa e da ação se verifica neste relatório.

As IES, como parte da sua própria estratégia de internacionalização, incentivam bastante à participação do corpo docente e não docente em mobilidades. A participação em atividades internacionais confere à instituição, um determinado grau de internacionalização, que pode ser diferenciador na altura de um estudante decidir.

O impacto da internacionalização é bastante relevante, pois é um fator distintivo das IES. A internacionalização é um pilar estratégico da instituição que está associado à qualidade da mesma, sendo também um dos fatores de escolha e seleção que os estudantes determinam para a frequentarem.

No centro do modelo SUIT$_4$ES está o Ensino Superior e o seu FCS "Educação e Formação", pois não é possível dissociar este elemento das IES que são centros de ensino/aprendizagem, inovação e investigação. Consequentemente, havendo o ODS 4 que se relaciona com a educação de qualidade, fazia sentido a sua associação como objetivo fundamental da sustentabilidade nestas instituições. Os FCS da TQM e da Sustentabilidade e os 17 ODS influenciam o caminho que as IES têm de percorrer para alcançar o Desenvolvimento Sustentável, que se baseia na internacionalização dos pilares do Ensino Superior. Esta é a razão pela qual a internacionalização está na base do modelo associada aos pilares do Ensino Superior e os ODS estão a envolver o sistema onde se encontram os FCS, conduzindo ao Desenvolvimento Sustentável. Falta então justificar o *International Credit Mobility*, integrado no Programa Erasmus+. A ação ICM é o fundamento para a existência do modelo, i.e., é o elemento de cujo contributo para os ODS se pretende estudar.

No âmbito deste estudo verificaram-se algumas limitações que poderão ser exploradas e desenvolvidas como futuras investigações, nomeadamente:

- A impossibilidade de analisar o conteúdo dos projetos específicos apresentados pelas IES Portuguesas no período 2015-2020 ao abrigo da Ação-Chave 1 – *International Credit Mobility*. A análise dos projetos, que certamente abordariam temáticas consideradas de relevo pela Comissão Europeia, poderiam revelar contributos para outros ODS para além dos identificados para a ação e para as mobilidades.
- A seleção das palavras-chave no Programa Erasmus+ para associação aos ODS foi feita

com na base no entendimento do que é relevante para o Programa e para cada ODS. Para tornar mais robustas a análise efetuada e as conclusões extraídas, deveria ter sido feita a validação das palavras-chave selecionadas e das suas relações, por experts da CE e da UNESCO.

- No âmbito do *THE Impact Ranking* alguns indicadores definidos pelos promotores da plataforma repetem-se em vários ODS, podendo assim, ser contabilizados mais do que uma vez, enviesando os resultados. A título de exemplo, verifica-se que o indicador sobre as "Publicações" se repete nos 17 ODS. Para os ODS 1 a 16, o indicador "Publicações" (o número de publicações analisa a escala da produção de investigação de uma universidade em torno da investigação) está associado ao respetivo ODS. Contudo, o mesmo indicador, associado ao ODS 17, diz respeito à investigação relacionada com todos os ODS.
- A possível relação entre as variáveis motivacionais dos estudantes em mobilidade não foi feita por não se ter considerado relevante para os objetivos deste estudo, nem para as respostas a que o trabalho objetiva responder, contudo, não deixa de ser uma limitação ao mesmo. Por se tratar de um estudo que engloba diversos países de todo o mundo.
- O facto de não se ter estudado quais os fatores motivais mais relevantes em cada região do globo ou continente. Pelas mesmas razões atrás enunciadas, a relação entre os critérios de escolha das instituições de acolhimento no âmbito das mobilidades de estudantes para estudos e para estágios não foi realizada assim como análise individual e comparativa relativamente a cada grupo de estudantes europeus e não europeus sobre o contributo da mobilidade e expectativas para a empregabilidade.
- Não foi possível saber os motivos pelos quais a bolsa Erasmus+ dos estudantes não foi suficiente em alguns casos, para cobrir a totalidade das despesas com a estadia no estrangeiro. Esta informação teria sido importante, uma vez que se fica sem se saber se o valor calculado pela CE foi sob estimado, se os inquiridos tiveram despesas extra não previstas, se simplesmente não souberam gerir as suas contas ou se houve outros motivos. Seria, pois, relevante perceber as causas desta incompatibilidade para que a CE pudesse entrar em linha de conta com estas possíveis causas, de modo a poder eventualmente rever, de forma mais realista, o valor das bolsas.

Referências

Ahmed, U., Majid, A. H., Zin, M. L., Phulpoto, W., & Umrani, W. A. (2016). Role and impact of reward and accountability on training transfer. *Business and Economics Journal*, 7(1). http://dx.doi.org/10.4172/2151-6219.1000195.

Awuzie, B., Emuze, F., Ngowi, A. (2015, December 9-11). *Critical success factors for smart and sustainable facilities management in a South African University of Technology*. [Paper presentation]. Conference-Smart and Sustainable Built Environment (SASBE 2015), University of Pretoria, South Africa. https://www.comarchitect.org/conference-smart-and-sustainable-built-environment-sasbe-2015/.

Bañon Gomis, A. J. Guillén Parra, M., Hoffman, W. M., McNulty, R. E. (2011). Rethinking the concept of sustainability. *Business and Society Review*, 116(2), 171-191.

Beerkens, M., & Vossensteyn, H. (2011). The Effect of the Erasmus Program on European Higher Education. In J. Enders et al. (eds.), Reform of higher education in Europe (pp. 45-62). Brill Sense.

Boff, L. (2017). *Sustentabilidade: o que é-o que não é*. Editora Vozes Limitada.

Brandenburg, U., Berghoff, S., & Álvarez, O. T. (2014). *The Erasmus Impact Study: Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions*. European Commission. Publications Office.

Brookes, M. and Becket, N. (2007). Quality management in higher education: A review of international issues and practice, *International Journal of Quality Standards*, 1(1), 85-121.

Chaleta, E., Saraiva, M., Leal, F., Fialho, I., & Borralho, A. (2021). Higher Education and Sustainable Development Goals (SDG)—Potential Contribution of the Undergraduate Courses of the School of Social Sciences of the University of Évora. *Sustainability*, 13(4), 1828. https://doi.org/10.3390/su13041828.

Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of Total Quality Management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1108-1128. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556.

Davim, J. P., & Filho, W. L. (2016). Challenges in Higher Education for Sustainability. London: *Springer International Publishing Switzerland*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23705-3.

Engel, C. (2010). The impact of Erasmus mobility on the professional career: Empirical results of international studies on temporary student and teaching staff mobility. *Belgeo. Revue Belge de Géographie*, (4), 351–363.

EUR-Lex Access to European Union Law. Document 32021R0817. (2021). Regulation (EU) No 2021/817 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 establishing Erasmus+: the Union Programme for education and training, youth and sport and repealing Regulation (EU) No 1288/2013 (Text with EEA relevance). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0817.

Guilbault, M. (2018). Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. Journal of retailing and consumer services, 40, 295-298.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, *Total Quality Management*, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3), 269–285.

Minguet, P. A., Martinez-Agut, M. P., Palacios, B., Piñero, A., & Ull, M. A. (2011). Introducing sustainability into university curricula: An indicator and baseline survey of the views of university teachers at the University of Valencia. *Environmental Education Research*, 17(2), 145–166. https://doi.org/10.1080/13504622.2010.502590.

Nadim, Z. S., Al-Hinai, A. H. (2016). Critical success factors of TQM in higher education institutions context. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 1(2), 147-156.

Nogueiro, T. (2022). *Gestão pela QualidadeTotal e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas: Contributo do programa Erasmus+ no âmbito do International Credit Mobility* (Tese de doutoramento não publicada).

Salleh, M. I., Habidin, N. F., Noor, K. M., & Zakaria, S. Z. S. (2019). The development of higher education for sustainable development model (HESD): Critical success factors, benefits, and challenges. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(4), 47-54.

Salvioni, D. M., Franzoni, S., & Cassano, R. (2017). Sustainability in the higher education system: An opportunity to improve quality and image. *Sustainability (Switzerland)*, 9(6), 1–27. https://doi.org/10.3390/su9060914.

Velazquez, L., Munguia, N., & Sanchez, M. (2005). Deterring sustainability in higher education institutions: An appraisal of the factors which influence sustainability in higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 383–391. https://doi.org/10.1108/14676370510623865.