

Competitividade das Instituições Ensino Superior: Integrando TQM, Sustentabilidade e Internacionalização

T. Nogueiro

t.nogueiro@gmail.com

Management Department, School of Social Sciences, Universidade de Évora, 7004-516
Évora, Portugal

M. Saraiva

msaraiva@uevora.pt

Management Department, School of Social Sciences, Universidade de Évora, 7004-516
Évora, Portugal and BRU—Business Research Unit-Iscte-Instituto Universitário de Lisboa,
1649-026 Lisboa, Portugal

Resumo:

Este trabalho de pesquisa é baseado na tese de doutoramento da primeira autora, sob a orientação da segunda autora, na Universidade de Évora – Portugal, e destaca a importância da internacionalização para a competitividade e sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES). O modelo proposto, denominado SuiT4ES, integra as dimensões da Gestão pela Qualidade Total, sustentabilidade e internacionalização, com foco na ação International Credit Mobility do Programa Erasmus+. Este modelo é estruturado em três fases: definição da estratégia de internacionalização, implementação da abordagem TQM e sustentabilidade, e associação dos elementos em torno do Desenvolvimento Sustentável por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A metodologia de pesquisa envolveu revisão bibliográfica, análise qualitativa e quantitativa de dados, com destaque para a importância da análise dos projetos ICM para identificar contribuições para os ODS. A integração dessas dimensões na gestão das IES, aliada à internacionalização e mobilidades internacionais, verificou-se, como resultado deste trabalho, é essencial para alinhar as estratégias com os objetivos globais de desenvolvimento, promovendo a excelência académica e a competitividade das instituições.

Palavras-chave: Ensino Superior, Gestão pela Qualidade Total, Internacionalização, Sustentabilidade.

Abstract:

This research work is based on the first author's doctoral thesis, under the supervision of the second author at the University of Évora and highlights the importance of internationalization for the competitiveness and sustainability of Higher Education Institutions (HEIs). The proposed model, called SuiT4ES, integrates the dimensions of Total Quality Management, sustainability and internationalization, with focus on the action International Credit Mobility of the Erasmus+ program. This model is structured in three phases: definition of the internationalization strategy, implementation of the TQM and sustainability approach, and association of the elements around Sustainable Development by means of the Sustainable Development Goals (SDGs). The research methodology involved bibliographic review, qualitative and quantitative analysis of data, with emphasis on the importance of the analysis of the ICM projects to identify contributions to the SDGs. The integration of these dimensions in the management of HEIs, allied to internationalization and international mobilities, was verified, as a result of this work, is essential to align strategies with global development objectives, promoting academic excellence and the competitiveness of institutions.

internationalization, focusing on the International Credit Mobility action of the Erasmus+ Program. This model is structured in three phases: definition of the internationalization strategy, implementation of the TQM and sustainability approach, and association of elements around Sustainable Development through the Sustainable Development Goals (SDGs). The research methodology involved bibliographic review, qualitative and quantitative data analysis, highlighting the importance of analyzing ICM projects to identify contributions to the SDGs. The integration of these dimensions in the management of HEIs, combined with internationalization and international mobilities, was found, as a result of this work, to be essential to align strategies with global development objectives, promoting academic excellence and the competitiveness of institutions.

Keywords: Higher Education, Internationalization, Sustainability, Total Quality Management.

1. Introdução

A dimensão da internacionalização no Ensino Superior é um pilar estratégico e crucial para o desenvolvimento sócio-organizacional das Instituições de Ensino Superior (IES) (Knight, 2004; Deardorff, 2006). A internacionalização é reconhecida como um elemento-chave para aumentar a competitividade das IES num ambiente global progressivamente desafiante (Knight, 2004; Rezaei *et al.*, 2018). A mobilidade internacional, como a facilitada por programas como o Programa Erasmus+, exige que as IES tenham uma estratégia de internacionalização bem definida e condições que garantam a adesão aos compromissos assumidos, como a Carta Erasmus para o Ensino Superior (Altbach & Knight, 2007; Mok *et al.*, 2021).

O programa Erasmus+ e a mobilidade internacional desempenham um papel crucial na melhoria do desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) por várias razões, tal como evidencia a literatura existente. Em primeiro lugar, as mobilidades internacionais facilitadas pelo Programa Erasmus+ conduzem ao enriquecimento académico, permitindo que estudantes, docentes e pessoal discente adquiram experiências valiosas de aprendizagem e de trabalho em contextos internacionais, melhorando assim os seus conhecimentos, aptidões e competências (Knight, 2004). Em segundo lugar, estas mobilidades promovem a diversidade cultural no ambiente académico, incentivando interações com indivíduos de diversas origens e culturas, enriquecendo a experiência educativa e contribuindo para o desenvolvimento de cidadãos globais (Pham & Truong, 2023). Em terceiro lugar, as mobilidades internacionais proporcionam oportunidades para o desenvolvimento de competências interculturais, linguísticas, sociais e profissionais, que são terminantes para a empregabilidade e o sucesso no mercado de trabalho global (Computing, 2023). Além disso, a mobilidade internacional

promove a colaboração académica entre instituições de diferentes países, facilitando o intercâmbio de conhecimentos, projetos de investigação conjuntos e o estabelecimento de redes de cooperação internacional (Juškevičienė *et al.*, 2022). Igualmente, a participação em programas de mobilidade internacional e como este aumenta o reconhecimento internacional das IES, impulsiona a sua visibilidade e reputação no cenário académico global (Karacsony *et al.*, 2022). Por fim, as experiências adquiridas durante a mobilidade internacional inspiram a inovação e a implementação de boas práticas nas IES, levando à melhoria contínua da qualidade do ensino, da investigação e dos serviços oferecidos (García-Esteban & Jahnke, 2020).

Adicionalmente, a internacionalização é vista como uma forma das IES se distinguirem no cenário global, contribuindo para a excelência académica, a diversidade cultural e a visibilidade global das instituições (Altbach & Knight, 2007; Xu, 2019). A abordagem da internacionalização ressalta a importância de alinhar as estratégias de internacionalização com os objetivos de desenvolvimento sustentável, visando não apenas a expansão internacional, mas também a promoção da responsabilidade social e ambiental e a contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (Yi & Han, 2017).

A integração das dimensões de Gestão pela Qualidade Total (também designada por Total Quality Management - TQM), sustentabilidade e internacionalização é altamente significativa para as Instituições de Ensino Superior (IES) por várias razões. Por um lado, a TQM procura garantir a qualidade dos processos e serviços prestados pelas IES, auxiliando na melhoria contínua da excelência académica e na satisfação dos estudantes, professores e outras pessoas trabalhadoras (Wilkins *et al.*, 2017; Kusumawati *et al.*, 2020). A dimensão da sustentabilidade ressalta a responsabilidade social e ambiental das IES, promovendo práticas sustentáveis nas suas operações, investigação e ensino (Brandenburg & Wit, 2015; Xu, 2019). O facto de incorporar a sustentabilidade nas estratégias institucionais, auxilia na construção de um futuro mais sustentável e também a alcançar os ODS da Agenda 2030 (Peng *et al.*, 2009; Chen & Zhang, 2018).

A internacionalização é vitalizadora para a presença global das IES, facilitando as colaborações académicas internacionais, a diversidade cultural no campus, a participação em rankings internacionais e a promoção da mobilidade de estudantes e professores (Lavankura, 2013; Kusumawati *et al.*, 2020). A internacionalização também contribui para dotar os estudantes de competências interculturais e linguísticas, preparando-os para um mercado de trabalho globalizado (Tang, 2012).

De salientar que o conjunto destas dimensões fomenta a inovação e o desenvolvimento institucional, permitindo que as IES se adaptem às mudanças no panorama educativo e se

destaquem como agentes de transformação social e económica (Daquila, 2013; Cheung *et al.*, 2016).

A adoção de práticas de TQM, sustentabilidade e internacionalização reforça a reputação e a credibilidade das IES, atraindo estudantes, professores e parceiros internacionais, e elevando o prestígio e a visibilidade da instituição na plataforma académica global (Beerrens, 2007; Kreber, 2009).

Neste trabalho de investigação, que teve origem na tese de doutoramento intitulada “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”, discutida publicamente em 2023, pretende-se apresentar um modelo que integra a TQM e os ODS associados ao Programa Erasmus+ e à ação ICM, tendo sido pensado e estruturado para que se pudesse dar resposta às IES que pretendessem ser mais competitivas, através do desenvolvimento de uma cultura de qualidade e sustentabilidade.

2. Metodologia

Para a elaboração deste modelo, designado por SuiT₄ES¹, foi adotada a seguinte metodologia:

Numa primeira fase realizou-se uma revisão de literatura que abarcou as temáticas da Sustentabilidade e da Gestão pela Qualidade Total, do Programa Erasmus+, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ao THE Impact Ranking no contexto do Ensino Superior. Adicionalmente, fez-se também uma revisão da literatura relativa à internacionalização no âmbito do mesmo contexto. Para tal, foi pesquisada literatura considerada 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.

Baseado nesta revisão bibliográfica foi possível identificar os Fatores Críticos de Sucesso associados à Gestão pela Qualidade Total e à Sustentabilidade e foi igualmente possível determinar, quais os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável associáveis à ação International Credit Mobility (ICM) integrada no âmbito do Programa Erasmus+.

A opção metodológica foi essencialmente qualitativa. Contudo, acabou por combinar o tratamento de dados qualitativos, obtidos por meio das fontes documentais (secundárias), e o

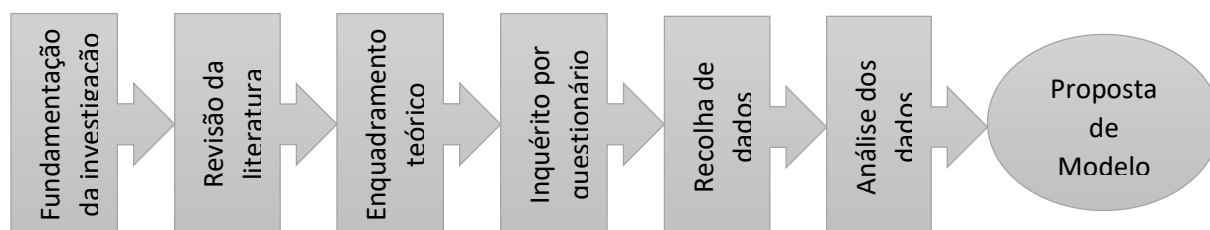
¹ O modelo proposto designa-se por SuiT₄ES, fazendo alusão à sustentabilidade, à internacionalização e à TQM aplicada ao “for”=“para” (4) Ensino Superior. “Suitable” que em português significa “Adequa”.

tratamento de dados quantitativos, obtidos por meio de inquéritos por questionário. Os inquéritos por questionário utilizados neste estudo foram realizados 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. 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, tendo sido utilizada a ferramenta EXCEL para o efeito. A análise qualitativa de dados foi feita sem a utilização de quaisquer ferramentas informáticas de análise de conteúdo.

Por fim, elaborou-se o modelo integrador das dimensões da TQM e sustentabilidade no seu contributo para o Desenvolvimento Sustentável das IES e a respetiva intervenção sócio organizacional.

De forma esquemática apresenta-se a metodologia de investigação aplicada, onde podem ser observadas as diversas fases da investigação que levaram à apresentação do modelo.

Figura 1 – Metodologia de investigação aplicada



A Figura 1 representa o processo metodológico utilizado para o modelo de investigação, que se baseou nas seguintes etapas. Primeiramente, a “Fundamentação da Investigação” que assentou na ausência de estudos anteriores, no interesse pelo tema em análise e por acreditar que a construção de um modelo que permitisse às IES tornarem-se mais competitivas e sustentáveis seria uma mais-valia; seguiu-se a “revisão de literatura” para estabelecer uma base teórica sólida para a pesquisa, de modo a ampliar o conhecimento sobre o tema de estudo e a identificar lacunas na literatura. Posteriormente, realizou-se um “enquadramento teórico” com a definição do propósito da pesquisa (limites e metas) e a sua integração dentro de um quadro teórico em análise. Decorrente disso, analisou-se os diversos “inquéritos por questionário”, de modo a efetuar a “recolha de dados” e a “análise dos dados” para, finalmente, propor um Modelo de Investigação, com uma proposta para o problema identificado com base nos resultados obtidos.

3. Resultados

Na TQM e na Sustentabilidade, há Fatores Críticos de Sucesso (FCS) comuns, nomeadamente a liderança, a medição e avaliação, o controlo, a educação, as partes interessadas, os recursos e as infraestruturas. Porém, na TQM, ainda se incluem como FCS a visão, o controlo de processos, a melhoria da qualidade, o reconhecimento, a recompensa e o foco no estudante. Na Sustentabilidade identificaram-se também como FCS a cultura organizacional, a comunicação e a informação. Estudos como os de Wassan *et al.* (2022) e de Kulenović *et al.* (2021), vêm corroborar os resultados obtidos neste trabalho.

A literatura também destaca a importância dos fatores críticos de sucesso na implementação da TQM, enfatizando a liderança da direção de topo, o foco no cliente, a formação das pessoas trabalhadoras, a gestão de compras, a informação e análise e a gestão de processos como fatores-chave para a adoção bem-sucedida da TQM (Tresnasari *et al.*, 2021; Kulenović *et al.*, 2021). Além disso, foi estudado o impacto das práticas de TQM na sustentabilidade e no desempenho organizacional, sublinhando a importância da TQM na melhoria dos esforços de sustentabilidade e no desempenho organizacional geral (Wassan *et al.*, 2022).

As causas que levam as IES a colocar em prática o seu processo de internacionalização são várias. Assim, de entre os motivos identificados incluem-se a mobilidade e o intercâmbio de estudantes e professores, o recrutamento de estudantes internacionais, a investigação e bolsas de estudo (motivos académicos), também o autodesenvolvimento num mundo em mudança, o desenvolvimento de recursos humanos e o preparar os estudantes para a cidadania global (motivos socioculturais), os motivos económicos como a diversificação das fontes de geração de rendimento, o aumento do empreendedorismo académico ou o contribuir para o desenvolvimento económico local ou regional. Como causas de mercado assinalam-se a promoção e perfil da instituição, o reforço da reputação da instituição e o aumento do prestígio e a visibilidade, entre outras, e, por fim as políticas como a segurança nacional, a crescente competitividade nacional e a resolução de problemas globais (Altbach & Knight, 2007; Kusumawati *et al.*, 2020).

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior é essencialmente um processo de incorporação de uma perspetiva global no ensino, investigação e extensão. O objetivo é enfrentar os desafios globais, incluindo as questões económicas, ambientais e sociais, procurando soluções sustentáveis. Além disso, a internacionalização é fundamental para

destacar a instituição num ambiente competitivo e facilitar a implementação de programas de mobilidade, como o Erasmus+, tal como referem Jon & Yoo (2021) e Francisco (2022).

O modelo, que integra a TQM e os ODS associados ao Programa Erasmus+ e à ação ICM, pretende adequar-se à realidade das Instituições de Ensino Superior que integram as mobilidades em contexto internacional, como elementos condutores da sustentabilidade, através da sua contribuição para os ODS. Através do desenvolvimento de uma cultura de qualidade e de sustentabilidade, facultado pela existência das mobilidades, haverá maior competitividade, pelo que, o modelo foi pensado e estruturado para que pudesse dar resposta às IES que pretendessem ser mais competitivas, com base no desenvolvimento de uma cultura de qualidade e sustentabilidade.

As IES são instituições de ensino e de educação, sendo que ambos devem ser de qualidade, fazendo com que o modelo se foque no ODS 4, tendo em conta a vertente formativa e educativa, ambas na génese desta tipologia de instituições. Contudo, estas instituições não têm apenas estas duas vertentes, apresentando também atividades de investigação e extensão, que se traduzem nas suas relações com o exterior. O ensino, a investigação e a extensão são, pois, pilares do ensino superior que contribuem para uma educação e formação de qualidade, e vice-versa. Realça-se o facto dos referidos pilares serem permeáveis às permutas e interações com o exterior, havendo igualmente uma reciprocidade na relação entre o ODS 4 e o ensino, a investigação e a extensão (pilares do ensino superior). Assim, verifica-se que existe uma relação de reciprocidade entre a dimensão da internacionalização e os pilares do ensino superior e entre esta e o programa Erasmus+/ICM.

A apoiar a ideia de que as Instituições de Ensino Superior (IES) se focam na educação e formação de qualidade, incorporando o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4, e enfatizando a relação recíproca entre o ODS 4, o ensino, a investigação, as atividades de extensão e a internacionalização através de programas como o Erasmus+/ICM, estão estudos elaborados por Nogueiro *et al.* (2022) no qual se explora a contribuição das ações de mobilidade no ensino superior, como o Programa Erasmus+, para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Este estudo aprofunda a forma como estes projetos de mobilidade têm impacto direto em ODS específicos, lançando luz sobre a intersecção entre os ODS e as iniciativas de mobilidade internacional. Também o estudo de Cairns & França (2022) em que se investiga a gestão da mobilidade estudantil durante a pandemia da COVID-19, refletindo sobre os desafios enfrentados pelos membros da academia e as transformações na mobilidade do ensino superior neste contexto particular.

A estratégia de internacionalização, por via da associação de ODS ao Programa Erasmus+/ICM, acaba por estar, ela própria, por esta via, associada a ODS.

A massificação do ensino superior e a maior competitividade existente entre as instituições são fatores que conduzem a que a internacionalização possa vir a ser considerada como um fator distintivo das IES, dado que é tanto ou mais verdade quando esta se liga a uma marca como o Erasmus, que é forte e de grande projeção mundial.

Como garante da qualidade e da sustentabilidade pretendidas, as IES têm de identificar os Fatores Críticos de Sucesso de ambas as dimensões, tendo em consideração que os FCS de sucesso comuns permitem o alinhamento e a correspondência necessária à implementação simultânea de ambas. Não obstante, os FCS não comuns são igualmente relevantes e fundamentais para a sua implementação para que este processo seja um êxito.

A ideia de que as Instituições de Ensino Superior (IES) devem identificar os Factores Críticos de Sucesso (FCS) para a qualidade e a sustentabilidade, considerando tanto os FCS comuns como os não comuns para uma implementação bem sucedida, apresenta suporte em autores como Inderawati *et al.* (2021) que apresentam um Modelo de Garantia de Qualidade Externa em IES, enfatizando a necessidade de um quadro abrangente que integre um serviço de qualidade e sustentabilidade, alinhando-se com o foco na qualidade e sustentabilidade nas IES; e, Akins *et al.* (2019) que realizaram um estudo de um caso crítico sobre a educação para a sustentabilidade e a mudança organizacional numa instituição de ensino superior, explorando as barreiras e os motores de mudança na implementação da sustentabilidade académica, alinhando-se com os desafios e os motores da sustentabilidade nas IES.

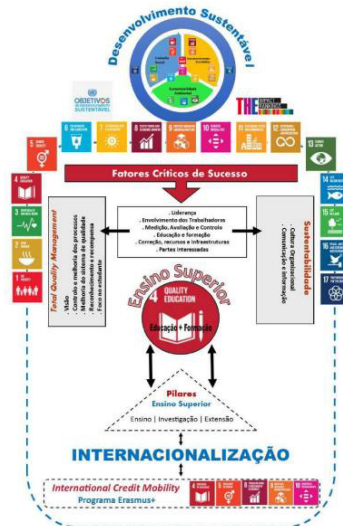
Por analogia comparou-se as IES a ecossistemas, e determinou-se que se realizam trocas com o meio envolvente. Assim, é previsível que a diversidade de projetos, atividades e políticas de uma IES contribuam de diferentes formas para os 17 ODS, conduzindo as instituições a práticas de Desenvolvimento Sustentável. Tendo presente esta analogia, Caputo *et al.* (2021) pesquisou sobre a contribuição das IES para os ODS através de práticas de relatórios de sustentabilidade, enfatizando a necessidade de estratégias comuns e sinergias com as IES para promover o desenvolvimento sustentável. Já Hansen *et al.* (2021) discutiram inovações e desafios na integração e relato dos ODS no ensino superior, destacando a importância dos impactos qualitativos e reflexões críticas nas métricas dos ODS. A realização de uma revisão sistemática sobre a implementação dos ODS nas IES, enfatizando a importância da integração dos ODS nos currícula e no setor educacional é defendido por Rubio *et al.* (2022).

Torna-se, pois, importante, medir o posicionamento da IES em termos de sustentabilidade e, por isso, estas devem submeter uma candidatura ao THE Impact Ranking, pois pese embora as

limitações que esta ferramenta apresenta, pode ser um bom barómetro para aferir o posicionamento da instituição no panorama nacional e internacional. Assim, Aleixo *et al.* (2018), no seu estudo, fornecem uma visão sobre a implementação de práticas de sustentabilidade nas IES portuguesas, oferecendo orientação teórica e metodológica para a transição para a sustentabilidade. Findler *et al.* (2018) analisam os impactos das IES no desenvolvimento sustentável, com foco em ferramentas e indicadores para avaliar as práticas de sustentabilidade. Berzosa *et al.* (2017) enfatizam a importância das ferramentas de avaliação da sustentabilidade nas IES, destacando a integração das dimensões social, ambiental, económica e a sustentabilidade curricular. Ao participar no THE Impact Ranking, as IES podem obter informações valiosas sobre o seu desempenho em matéria de sustentabilidade e contribuir para o discurso mais amplo sobre o desenvolvimento sustentável no sector do ensino superior.

Com base nestes argumentos, construiu-se um modelo com a designação de SuiT4ES, em que se pretende fazer alusão à Sustentabilidade, à internacionalização e à TQM aplicada ao Ensino Superior. É sua intenção adequar-se à realidade adotando as mobilidades, no âmbito do Erasmus, como condutor da sustentabilidade através do seu contributo para a Agenda 2030 e respetivos ODS.

Figura 2 – Modelo integrado de Desenvolvimento Sustentável para as IES em contexto de internacionalização, usando a TQM e a sustentabilidade (SuiT4ES)



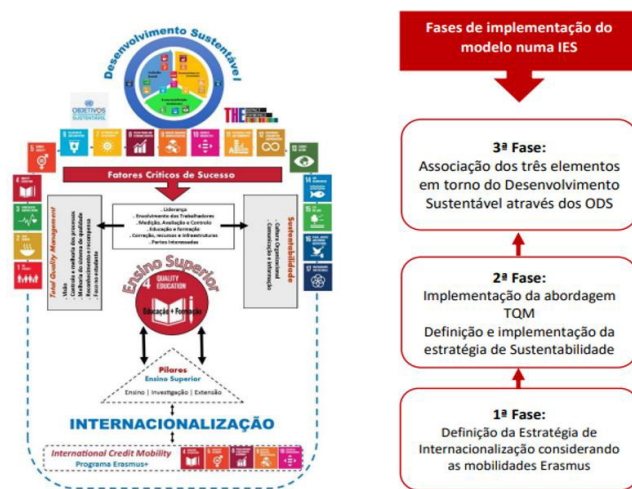
No centro do modelo SuiT4ES encontra-se o Ensino Superior e a sua componente de "Educação e Formação", sendo impossível dissociar este elemento das Instituições de Ensino Superior (IES) como centros de ensino, inovação e investigação. Assim, a associação do ODS 4, que se relaciona com a educação de qualidade, como um objetivo fundamental da sustentabilidade nestas instituições, é crucial. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) quer da

TQM quer da Sustentabilidade, juntamente com os 17 ODS, influenciam a jornada que as IES devem seguir para alcançar o Desenvolvimento Sustentável, baseando-se na internacionalização dos pilares do Ensino Superior. Desta forma, a internacionalização apresenta-se como fundamental para o modelo, ligando-se aos pilares do Ensino Superior e aos ODS que, por sua vez, impulsionam o sistema onde se situam os referidos FCS, levando ao Desenvolvimento Sustentável. Assim, a ação ICM é essencial para o modelo, sendo o elemento cuja contribuição para os ODS foi alvo de estudo.

A implementação do modelo assenta em 3 fases nas quais se identificam recomendações que interessa ter em linha de conta. A primeira fase que respeita à definição da estratégia de internacionalização tendo em consideração as mobilidades Erasmus. A segunda fase que corresponde à implementação da abordagem TQM e à definição e implementação da estratégia de sustentabilidade. E, por fim, a terceira fase que diz respeito à associação dos três elementos em torno do Desenvolvimento Sustentável através dos ODS. Para cada fase são recomendadas algumas ações. Assim, na fase 1 recomenda-se que se defina e se responda a questões para a definição do plano estratégico; que se elabore uma Matriz SWOT que descreva o mais fielmente possível o meio interno e a envolvente; que se faça o mapeamento dos ODS que se considerarem mais adequados; e, que se defina a estratégia de internacionalização, considerando as mobilidades Erasmus+ como um elemento estratégico do processo. No que respeita à segunda fase, o que se recomenda é a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Gestão pela Qualidade Total; a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Sustentabilidade; a criação das condições logístico-administrativas para a implementação de ambas as dimensões; e, a identificação das áreas do Desenvolvimento Sustentável onde pretendem intervir. Por último, mas não menos importante, a fase três onde é recomendado que se definam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para os quais se pretende contribuir; se definam os indicadores, metas e métricas para avaliação e controlo dos ODS; e, eventualmente se recolha informação adicional que se considere necessária. A Figura 3 apresenta as 3 fases associadas ao modelo SuiT4ES.

A adoção das três fases na implementação do modelo descrito no texto, fornece uma abordagem estruturada para as Instituições de Ensino Superior (IES) integrarem a internacionalização, a Gestão da Qualidade Total (TQM), a sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Na primeira fase, as IES centram-se na definição de uma estratégia de internacionalização alinhada com as mobilidades Erasmus, realizando análises estratégicas e mapeando ODS relevantes.

Figura 3 – Fases de implementação do modelo SuiT4ES



A segunda fase envolve a identificação de Fatores Críticos de Sucesso para a TQM e a sustentabilidade, estabelecendo as condições necessárias e determinando áreas para intervenção no desenvolvimento sustentável. Na fase final, as IES definem Objetivos de Desenvolvimento Sustentável específicos, definem métricas de avaliação e recolhem informações essenciais. Ao seguir estas ações faseadas, acredita-se que as IES podem melhorar sistematicamente o seu planeamento estratégico, eficiência operacional e práticas de sustentabilidade, contribuindo para o seu desenvolvimento global e alinhamento com os objetivos globais de sustentabilidade.

4. Conclusões

Como principais conclusões a extrair deste trabalho, realça-se o facto de a internacionalização ser fundamental para a competitividade e sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior, devendo ser considerado como um pilar estratégico cada vez mais relevante no ambiente académico global.

A existência de um modelo integrado que abranja as dimensões da Gestão pela Qualidade Total, da sustentabilidade e da internacionalização, associadas à ação *International Credit Mobility* no contexto do Ensino Superior, neste caso o SuiT4ES, pode ser uma ferramenta essencial para promover a excelência académica e contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

O modelo assenta em três fases de implementação, nomeadamente, a da definição da estratégia de internacionalização (fase 1), implementação da abordagem TQM e estratégia de sustentabilidade (fase 2), e associação dos elementos em torno do Desenvolvimento Sustentável

por meio dos ODS 3 (fase 3). Trata-se de uma potencial ferramenta de apoio à internacionalização e desenvolvimento sustentável das IES, com o objetivo de que estas se tornem mais competitivas e sustentáveis, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo Programa Erasmus+ e contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, podendo resultar em melhorias significativas na performance e reputação das próprias instituições.

Estas conclusões ressaltam a importância da integração de diferentes dimensões na gestão das IES, a relevância da internacionalização e das mobilidades internacionais, bem como a necessidade de adotar estratégias sustentáveis alinhadas com os objetivos globais de desenvolvimento.

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* foi uma limitação a este trabalho de pesquisa. A análise dos projetos, poderia certamente levar à abordagem de temáticas consideradas de relevo pela Comissão Europeia, revelando eventuais contributos para outros ODS para além dos identificados para a ação e para as mobilidades. Tendo em conta esta limitação, sugere-se a análise dos projetos ICM, para identificação de ODS para os quais haja contributos e para analisar coincidências ou disparidades entre os ODS já identificados no âmbito deste trabalho.

Referências

- Akins, E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A. B., Hedden, M. K., Slinger-Friedman, V., ... & Weand, M. P. (2019). Sustainability education and organizational change: a critical case study of barriers and change drivers at a higher education institution. *Sustainability*, 11(2), 501. <https://doi.org/10.3390/su11020501>
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U. M., & Leal, S. (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 146-178. <https://doi.org/10.1108/ijshe-02-2017-0016>
- Altbach, P. G. and Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Beerens, E. (2007). Global opportunities and institutional embeddedness: cooperation in higher education consortia. *Public-Private Dynamics in Higher Education*, 247-270. <https://doi.org/10.14361/9783839407523-010>
- Berzosa, A., Bernaldo, M. O., & Fernández-Sánchez, G. (2017). Sustainability assessment tools for higher education: an empirical comparative analysis. *Journal of Cleaner Production*, 161, 812-820. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.194>

- Brandenburg, U. and Wit, H. d. (2015). The end of internationalization. *International Higher Education*, (62). <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>
- Cairns, D. and França, T. (2022). Managing student mobility during the covid-19 pandemic: an immobility turn in internationalized learning?. *Societies*, 12(4), 105. <https://doi.org/10.3390/soc12040105>
- Chen, Y. and Zhang, Z. (2018). Relationship between internationalization of higher education and the further study trend of overseas students. *Educational Sciences: Theory & Practice*. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.6.239>
- Cheung, C., Cheng, Y. C., & Ng, S. W. 吳. (2016). Internationalization of higher education. *Education in the Asia-Pacific Region: Issues, Concerns and Prospects*. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-667-6>
- Computing, W. C. a. M. (2023). Retracted: artificial intelligence for higher education development and teaching skills. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2023, 1-1. <https://doi.org/10.1155/2023/9769121>
- Daquila, T. C. (2013). Internationalizing higher education in Singapore. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 629-647. <https://doi.org/10.1177/1028315313499232>
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., & Stacherl, B. (2018). Assessing the impacts of higher education institutions on sustainable development—an analysis of tools and indicators. *Sustainability*, 11(1), 59. <https://doi.org/10.3390/su11010059>
- Francisco, A. B. (2022). Virtual mobility: the lived experience of exchange students in a higher education institution in Asia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Education and Technology (ICETECH 2021)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220103.032>
- García-Esteban, S. and Jahnke, S. (2020). Skills in European higher education mobility programmes: outlining a conceptual framework. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 10(3), 519-539. <https://doi.org/10.1108/heswbl-09-2019-0111>
- Inderawati, M. M. W., Huang, P. B., & Sukwadi, R. (2021). External quality assurance model in HEIs: 3-d ACS framework. *Proceedings of the 6th Asia-Pacific Education and Science Conference, AECon 2020, 19-20 December 2020, Purwokerto, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.19-12-2020.2309250>
- Jon, J. and Yoo, S. (2021). Internationalization of higher education in Korea: policy trends toward the pursuit of the SDGs. *International Journal of Comparative Education and Development*, 23(2), 120-135. <https://doi.org/10.1108/ijced-10-2020-0073>
- Juškevičienė, A., Samašonok, K., Rakšnys, A. V., Žirnelė, L., & Gegužienė, V. (2022). Development trends and challenges of students' academic mobility in higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), 304-319. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(16))
- Karácsony, P., Pásztóová, V., Vinichenko, M. V., & Huszka, P. (2022). The impact of the multicultural education on students' attitudes in business higher education institutions. *Education Sciences*, 12(3), 173. <https://doi.org/10.3390/educsci12030173>

- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Kreber, C. (2009). Different perspectives on internationalization in higher education. *New Directions for Teaching and Learning*, 2009(118), 1-14. <https://doi.org/10.1002/tl.348>
- Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). The analysis of total quality management critical success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88-102. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i1.1514>
- Kusumawati, N. S., Nurhaeni, I. D. A., & Nugroho, R. A. (2020). The content of higher education internationalization policy: stakeholders' insight of internationalization of higher education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(2), 255-262. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i2.14581>
- Lavankura, P. (2013). Internationalizing higher education in thailand. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 663-676. <https://doi.org/10.1177/1028315313478193>
- Mok, K. H., Xiong, W., Ke, G., & Cheung, J. O. (2021). Impact of covid-19 pandemic on international higher education and student mobility: student perspectives from mainland China and Hong Kong. *International Journal of Educational Research*, 105, 101718. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101718>
- Nogueiro, T., Saraiva, M., Jorge, F., & Chaleta, E. (2022). The Erasmus+ programme and sustainable development goals—contribution of mobility actions in higher education. *Sustainability*, 14(3), 1628. <https://doi.org/10.3390/su14031628>
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. C., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod.. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479264>
- Pham, A. T. and Truong, U. T. (2023). Students' attitudes towards mobile learning: a case study in higher education in Vietnam. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 18(07), 62-71. <https://doi.org/10.3991/ijet.v18i07.38003>
- Rezaei, H., Yousefi, A., Larijani, B., Dehnavieh, R., Rezaei, N., & Adibi, P. (2018). Internationalization or globalization of higher education. *Journal of Education and Health Promotion*, 7(1), 8. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_25_17
- Tang, Z. (2012). The evaluation index system of internationalization of chinese higher vocational education in the era of knowledge-based economy. 2012 First National Conference for Engineering Sciences (FNCES 2012). <https://doi.org/10.1109/ncs.2012.6543419>
- Tresnasari, D., Nurcahyo, R., & Farizal, F. (2021). Evaluating critical success factors in total quality management implementation in education institutions. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020*, 17-18 July, Bekasi, . <https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2020.2303046>
- Wassan, A. N., Memon, M. S., Mari, S. I., & Kalwar, M. A. (2022). Impact of total quality management (tqm) practices on sustainability and organisational performance. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 3(2), 93-102. <https://doi.org/10.4995/jarte.2022.17408>
- Wilkins, S., Butt, M. M., & Annabi, C. A. (2017). The effects of employee commitment in transnational higher education: the case of international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, 21(4), 295-314. <https://doi.org/10.1177/1028315316687013>

- Xu, D. (2019). Analysis of the current situation of cross-border higher education in the background of internationalization. *Open Journal of Social Sciences*, 07(02), 132-137. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.72010>
- Yi, C. and Han, L. (2017). The path research of international education in universities. Proceedings of the 7th International Conference on Education, Management, Information and Computer Science (ICEMC 2017). <https://doi.org/10.2991/icemc-17.2017.145>
- Jones, A.F & Wang, L. (2011). *Spectacular creatures: The Amazon rainforest* (2nd ed.). San Jose, Costa Rica: My Publisher.

Authors Profiles

Teresa Nogueiro has received a PhD from the University of Évora – Portugal. She is currently a Senior Technician at General Secretariat of the Presidency of the Council of Ministers. Her research interests are in the areas of quality, sustainability and internationalization.

Margarida Saraiva has received a PhD. from ISCTE Business School – Portugal in 2004. She is currently Associate Professor with Aggregation at the University of Évora - Management Department and a Researcher at BRU-Business Research Unit / Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, Lisbon, Portugal. Her research interests are in the areas of quality and management.