REVISTA PRÁXIS Educacional

10.22481/praxisedu.v21i52.16641
ARTIGO

O PAPEL DA FORMAÇÃO CONTÍNUA E DA INOVAÇÃO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

THE ROLE OF CONTINUOUS TRAINING AND INNOVATION IN THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF PORTUGUESE HEIS

EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN Y LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PORTUGUESA

Pedro Ribeiro Mucharreira[1] 0000-0003-0059-0576
Marina Godinho Antunes[2] 0000-0001-5363-9439
Maria do Rosário Texeira Justino[3] 0000-0002-2120-4892
Joaquín Texeira-Quirós[4] 0000-0002-7693-9888

[1] UIDEF, Universidade de Lisboa – Lisboa, Portugal; ISCE – Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo – Lisboa, Portugal; pedro.mucharreira@isce.pt
[2] ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Lisboa, Portugal; CICF – Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade – Barcelos, Portugal; maantunes@iscal.ipl.pt
[3] ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – Lisboa, Portugal; mrjustino@iscal.ipl.pt
[4] Universidade Autónoma de Lisboa – Lisboa, Portugal; jquiros@autonoma.pt

RESUMO:
Este estudo tem como objetivo avaliar o papel da formação contínua e das estratégias de inovação no desempenho organizacional das instituições de ensino superior (IES), em Portugal. No contexto atual da globalização, as IES devem adotar estratégias que possam promover a qualidade no sentido de aumentar a sua competitividade, garantindo a sua sustentabilidade a médio e a longo-prazo. Em termos metodológicos, a presente investigação recorreu aos dados obtidos num inquérito por questionário dirigido a membros de IES portuguesas. No tratamento dos dados recorreu-se a uma regressão linear múltipla para examinar as relações entre as diferentes variáveis tidas em consideração. Os resultados apontam no sentido de que a formação contínua docente, a inovação, bem como as estratégias de inovação das IES influenciam significativamente o desempenho organizacional destas instituições no contexto português. A investigação reveste-se de particular importância tendo em conta o papel estratégico das IES para o crescimento e desenvolvimento económico de um país.
Palavras-chave: inovação; formação docente; internacionalização; desempenho organizacional; ensino superior.

ABSTRACT:
This study aims to evaluate the role of continuous training and innovation strategies in the organizational performance of higher education institutions (HEIs) in Portugal. In the current context of globalization, HEIs must adopt strategies that can promote quality to increase their competitiveness, ensuring their sustainability in the medium and long term. In methodological terms, this research used data obtained from a survey addressed to members of Portuguese HEIs. Multiple linear regression was used to examine the relationships between the different

RECEBIDO: 28 de maio de 2025 | **APROVADO**: 10 de agosto de 2025 | **PUBLICADO**: 11 de agosto de 2025

variables considered. The results indicate that teacher continuous training, innovation, as well as HEI innovation strategies significantly influence the organizational performance of these institutions in the Portuguese context. The research is of particular importance considering the strategic role of HEIs for a country's economic growth and development.
Keywords: innovation; teacher training; internationalization; organizational performance; higher education.

RESUMEN:
Este estudio tiene como objetivo evaluar el papel de la formación continua y las estrategias de innovación en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior (IES) en Portugal. En el contexto actual de la globalización, las IES deben adoptar estrategias que puedan promover la calidad para aumentar su competitividad, asegurando su sostenibilidad a medio y largo plazo. En términos metodológicos, esta investigación utilizó datos obtenidos de una encuesta por cuestionario dirigida a miembros de IES portuguesas. Se utilizó una regresión lineal múltiple para examinar las relaciones entre las diferentes variables consideradas. Los resultados indican que la formación continua del profesorado, la innovación, así como las estrategias de innovación de las IES influyen significativamente en el desempeño organizacional de estas instituciones en el contexto portugués. La investigación es de particular importancia considerando el papel estratégico de las IES para el crecimiento y desarrollo económico de un país.
Palabras clave: innovación; formación docente; internacionalización; desempeño organizacional; educación superior.

Introdução

A educação e a ciência têm um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento económico. O investimento e consequentes progressos nestas dimensões condicionam positivamente a qualidade de vida dos seus cidadãos, o desenvolvimento global da nação e a sua posição no cenário internacional. Em todo o mundo, a ciência e os profissionais qualificados são amplamente reconhecidos como agentes ativos para alcançar os objetivos de internacionalização das empresas e do sistema educativo. Este facto destaca a necessidade de um sistema de ensino mais competitivo, dinâmico e eficiente, essencial para o crescimento sustentável. Neste contexto, o ensino superior emerge como um elemento central na formação de capital humano e na promoção da inovação, funcionando como alicerce para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo do desenvolvimento económico (Seyfried; Pohlenz, 2018). Atualmente, as instituições de ensino superior (IES) enfrentam um ambiente global em constante evolução e, neste contexto, a inovação e a internacionalização surgem como dois pilares estratégicos essenciais para o fortalecimento e a sustentabilidade das IES.

A inovação nas IES é crucial para estas se adaptarem a um cenário em constante mudança, caracterizado pelos avanços tecnológicos, pela crescente procura de competências

interdisciplinares e pela necessidade de um sistema de ensino mais inclusivo e acessível (Bastedo; Bowman, 2017).

A internacionalização, por outro lado, é considerada uma estratégia para aumentar a visibilidade global das instituições e proporcionar aos estudantes e docentes experiências e colaborações internacionais que enriquecem o processo de ensino e aprendizagem (Altbach *et al.*, 2021). Estas práticas estão estreitamente interligadas, pois a inovação — seja pedagógica, tecnológica ou organizacional — pode servir como uma importante alavanca para o processo de internacionalização.

De igual forma, a internacionalização proporciona uma plataforma para a disseminação de práticas inovadoras, promovendo o desenvolvimento académico e o estabelecimento de parcerias globais. A inovação, entendida como a implementação de ideias, processos e tecnologias que impulsionam a mudança e a melhoria, e a internacionalização, que envolve a expansão das fronteiras académicas através da colaboração internacional, são agora componentes essenciais das estratégias das IES para se posicionarem de forma competitiva no cenário global (Altbach *et al.,* 2021; Beerkens, 2022).

No entanto, os processos de inovação e internacionalização também apresentam desafios. A gestão de parcerias internacionais exige adaptações nos currículos, nas políticas académicas e nos modelos de governação. Além disso, a inovação no ensino superior envolve não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também a promoção de mudanças culturais e estruturais dentro das próprias instituições, o que pode ser um processo complexo e de longo prazo (Seyfried; Pohlenz, 2018).

Total Quality Management (TQM)

A Gestão da Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) é uma filosofia de gestão abrangente que integra todos os aspetos de uma organização, envolvendo as partes interessadas em todos os níveis para enfatizar a melhoria contínua no desempenho organizacional e na satisfação do consumidor final. A pesquisa sobre o impacto do TQM na obtenção de vantagem competitiva demonstra consistentemente que a sua adoção melhora o desempenho organizacional e fomenta uma maior competitividade (Zhang, 2000; Antunes *et al.*, 2020; Yusuf, 2023).

A adoção dos princípios do TQM nas IES tem ganho relevância nos últimos anos, à medida que estas instituições são cada vez mais reconhecidas como organizações orientadas para a gestão eficaz e eficiente dos recursos e, muitas vezes, para a maximização do lucro

(Antunes *et al.*, 2020; Antunes *et al.*, 2021). Neste contexto, a diferenciação em relação a outras IES é essencial, o que explica a crescente implementação de práticas de TQM (Nasim *et al.*, 2020).

Investir na educação é vital para promover o crescimento e desenvolvimento económicos. Como um pilar fundamental da sociedade, a educação interage com as suas dimensões política, económica, científica e cultural, promovendo o pensamento crítico e servindo como um indicador do progresso social. Dada esta inter-relação, a qualidade da oferta formativa disponibilizada pelas IES é reconhecida como um aspeto crítico da sua gestão (Rahman, 2004). A qualidade não só molda a satisfação dos clientes, mas também determina a reputação da instituição e a sua competitividade no mercado.

Os sistemas educativos enfrentam desafios com a crescente exigência de preparação dos estudantes para mudanças económicas, ambientais e sociais, para todo um conjunto de necessidades laborais ainda incertas, para tecnologias ainda desconhecidas e para a resolução de problemas sociais ainda não revelados. A sociedade enfrenta os desafios atuais, tal como formulados nas metas globais para o desenvolvimento sustentável (ODS) 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Desta forma, a internacionalização no ensino superior deve responder a estes desafios e metas. Nas últimas duas décadas, têm-se registado esforços crescentes por parte das políticas internacionais para aumentar a sensibilização e integrar a educação numa iniciativa política global. A educação está a abrir caminho para o desenvolvimento de atitudes, competências, conhecimentos e valores necessários a todas as pessoas para alcançar sociedades sustentáveis.

A formação de diplomados com competências globais é considerada essencial nestes desafios complexos de um mundo altamente interligado. Os impactos da globalização e a escassez de diplomados durante o século XXI tornaram-se um dos fatores que impulsionam a comunidade global a procurar novas soluções para satisfazer as necessidades globais. No entanto, os papéis e funções essenciais dos educadores de todo o mundo no século XXI continuarão a mudar e a evoluir de acordo com as forças do mercado.

Nesta perspetiva, a internacionalização tem sido identificada como uma das soluções promissoras para a sobrevivência dos sistemas de ensino superior neste mundo globalizado em rápida transformação (Ghani *et al.*, 2022).

Formação de Professores

Do ponto de vista interno, a busca pelos mais altos padrões de qualidade coloca os processos de formação docente entre os fatores chave para o sucesso educacional, o que se reflete, em última análise, na melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes (Mucharreira, 2017).

Investir na formação contínua dos professores, tanto nas escolas como nas universidades, desempenha um papel crucial no fomento da aquisição contínua de conhecimentos e competências que a formação inicial sozinha não consegue abranger plenamente. Isto é particularmente importante numa era de crescente globalização, onde a educação enfrenta incertezas significativas e exige uma prontidão para se adaptar às mudanças.

Neste contexto, Nóvoa (2009) enfatiza a formação contínua dos professores como um elemento crucial do desenvolvimento profissional, especialmente quando está adaptada aos contextos específicos de cada escola e alinhada com as legítimas aspirações pessoais dos professores individuais (Mucharreira, 2017). O autor sublinha ainda o valor do trabalho em equipa, da prática coletiva da profissão docente e da importância dos projetos educativos das escolas no fomento de um ambiente educativo coeso e eficaz (Nóvoa, 2009; Mucharreira, 2017).

Independentemente da iniciativa, formato ou condições em que a formação contínua ocorre, o seu verdadeiro valor reside na realização dos seus objetivos centrais, particularmente na promoção do desenvolvimento profissional dos professores. No entanto, apesar da sua importância reconhecida, a formação contínua dos professores em Portugal é frequentemente realizada sem que o sistema educativo ofereça as condições ideais para a sua implementação pelas entidades responsáveis. Além disso, muitas vezes não aborda as preocupações e desafios reais enfrentados pelas instituições de ensino e seus educadores.

Nóvoa (2009) argumenta que a formação contínua dos professores deve ser cada vez mais desenvolvida dentro da própria profissão, colocando os professores no centro das prioridades educativas. Para além do objetivo essencial de melhorar a qualidade do ensino, essa formação deve servir como um caminho para a realização pessoal, elevar o estatuto profissional e capacitar os professores a envolverem-se de forma consciente e ativa na prática da cidadania.

Diversos autores destacam a importância da formação contínua dos professores que seja centrada ou adaptada às realidades específicas de cada instituição educativa. Uma abordagem desse tipo pode desempenhar um papel fundamental no fomento do desenvolvimento profissional dos professores e, consequentemente, na melhoria dos resultados de aprendizagem

dos estudantes (Mucharreira, 2017). A formação centrada na escola estabelece um processo contínuo de aprendizagem dentro do seu contexto, incentivando práticas reflexivas e formativas que permitem aos professores analisar criticamente e questionar os seus métodos. Esta abordagem capacita os educadores, transformando-os de recetores passivos de conhecimento em contribuintes proativos que geram novos *insights* através das suas experiências contextuais.

Diversos estudos, como os de Garavan *et al.* (2020), têm destacado a importância da formação docente e das estratégias organizacionais na melhoria do desempenho das IES, identificando uma relação positiva entre a formação docente e o desempenho organizacional, com essa relação a fortalecer-se ao longo do tempo e sendo condicionada por fatores contextuais de cada país, como a orientação para o desempenho e os custos laborais.

Estratégias de Inovação

O setor do ensino superior tem estado sob crescente pressão devido a um ambiente em rápida mudança, caracterizado por rápidos avanços tecnológicos e uma crescente procura (Antunes *et al.*, 2021), o que exige uma resposta estratégica. A inovação é essencial para aproveitar as presentes oportunidades do setor, bem como aquelas que podem surgir no futuro. Face às mudanças constantes nos mercados, tecnologias e tendências, as estratégias de inovação são universalmente reconhecidas como cruciais para manter uma vantagem competitiva. Obendhain e Johnson (2004) destacam o papel central das IES na condução da inovação, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Consequentemente, as organizações estão cada vez mais a priorizar a inovação como um motor fundamental do sucesso e um pilar da vantagem competitiva.

Diferentes fatores internos e externos à instituição afetam a inovação no ensino superior. A inovação é impulsionada por fatores internos, tais como, a motivação e criatividade dos colaboradores e estudantes, disponibilidade e alocação de recursos, incentivos e recompensas à inovação, e cultura e clima de inovação. A inovação é dificultada por fatores internos, tais como, a resistência e inércia dos colaboradores e dos alunos, falta e má gestão de recursos, desincentivos e riscos para a inovação, e cultura e clima conservadores. A inovação é também impulsionada por fatores externos, como a procura e expectativas dos estudantes, dos empregadores e da sociedade, competição e colaboração entre instituições, apoio e orientação dos decisores políticos e dos reguladores, e disponibilidade e acessibilidade da tecnologia e, por outro lado, dificultada por fatores externos como sejam a falta e incompatibilidade de procura

e expectativas, pressão e restrições institucionais, falta e inconsistência de apoio e orientação, e custo e complexidade da tecnologia (Li, 2023; Saito, 2023).

A inovação é amplamente reconhecida como um eixo estratégico para aproveitar novas oportunidades (Lloréns-Montes *et al.*, 2005). Como resultado, tem atraído uma atenção significativa por parte dos investigadores que procuram identificar os principais fatores que estimulam e sustentam a inovação. Dannels (2002) enfatizou que a inovação transforma as competências organizacionais em novos produtos e processos, proporcionando assim uma vantagem competitiva. Tanto as inovações de produto como as de processo reforçam a capacidade de uma organização para se adaptar às mudanças ambientais e são tipicamente encontradas em ambientes que incentivam a resolução de problemas e a criatividade (Tsai *et al.*, 2001).

A inovação nas IES está profundamente ligada ao uso de novas tecnologias digitais, à criação de novos modelos pedagógicos e à adaptação das práticas académicas para responder às exigências da sociedade e do mercado de trabalho. Nos últimos anos, particularmente com o impacto da pandemia de COVID-19, houve uma aceleração na adoção de tecnologias digitais e um repensar do modelo educacional. O ensino híbrido e *online*, por exemplo, surgiram como alternativas viáveis e eficientes para garantir a continuidade do ensino e da aprendizagem. Esta mudança vai além do período pandémico, estabelecendo-se como uma nova realidade a partir desse momento.

De acordo com Seyfried e Pohlenz (2018), a inovação no ensino superior manifesta-se de várias maneiras, como a digitalização do ensino, o uso de dados para melhorar a experiência dos estudantes e a criação de ambientes de aprendizagem personalizados. A tecnologia educacional, incluindo plataformas de aprendizagem *online* e inteligência artificial, transformou a forma como os estudantes interagem com o conteúdo académico, permitindo uma educação mais flexível e centrada no estudante.

Além disso, a inovação também é evidente nos modelos organizacionais das IES, como a criação de laboratórios de inovação, incubadoras de *startups* e parques tecnológicos, que promovem a integração do ensino, da investigação e do empreendedorismo. Estes centros académicos de inovação facilitam a transferência de conhecimento para a sociedade e para o mercado, impulsionando o desenvolvimento de novas soluções para desafios globais, como a saúde, a educação e a sustentabilidade.

Pesquisas recentes destacam o papel em evolução das IES no fomento da inovação e do desenvolvimento económico. As IES estão cada vez mais envolvidas em cocriação e colaboração com partes interessadas externas, particularmente com parceiros da indústria e da

comunidade (Oliveira *et al.*, 2024). Diversos estudos enfatizam a importância de compreender o propósito, o contexto e as partes interessadas envolvidas nas inovações educacionais para maximizar o seu impacto nas comunidades académicas e no desenvolvimento regional e nacional (Lloréns-Montes *et al.*, 2005; Oliveira *et al.*, 2024).

Estratégias de Internacionalização

Outro aspeto importante é a internacionalização das IES, um processo que envolve a integração da instituição e dos seus principais *stakeholders* — como estudantes, docentes e funcionários — no mundo globalizado e em constante mudança. A internacionalização das IES refere-se ao processo de integração de uma dimensão global nas atividades académicas e de investigação da universidade. Isto abrange a mobilidade de estudantes e docentes internacionais, a colaboração em investigação internacional, a oferta de programas de graus conjuntos e a expansão das redes académicas globais.

A internacionalização tem-se revelado uma estratégia chave para garantir o acesso a recursos académicos, financiamento internacional e visibilidade global, enquanto proporciona aos estudantes uma educação mais ampla e diversificada. Este processo ajuda a moldar cidadãos dinâmicos, capazes de trabalhar em ambientes culturais e internacionais diversos (Altbach *et al.*, 2021). As estratégias de internacionalização surgiram da crescente necessidade de apoiar a evolução dos mercados de trabalho globais e, consequentemente, de promover a aprendizagem internacional.

Neste sentido, a internacionalização tornou-se um aspeto crucial para a sustentabilidade e desenvolvimento do ensino superior, uma vez que as IES estão cada vez mais a adotar estratégias de internacionalização para melhorar a sua competitividade e sustentabilidade num ambiente globalizado.

Os principais facilitadores da internacionalização incluem parcerias internacionais, financiamento, políticas governamentais, tecnologia e fatores culturais (Avolio; Benzaquen, 2024). De acordo com Günther e Meissner (2019), as parcerias entre universidades, centros de investigação e empresas podem levar a novas oportunidades de financiamento, ao desenvolvimento de novas tecnologias e a avanços no conhecimento. Além disso, como referem

Hénard e Mitterer (2021), a internacionalização não deve ser limitada a intercâmbios de estudantes, mas também deve focar-se na adaptação de currículos e metodologias a um contexto global e na criação de redes de colaboração internacional. Assim, as parcerias estratégicas internacionais tornaram-se também um canal importante para o desenvolvimento nas IES, permitindo o acesso a financiamento internacional, programas conjuntos de investigação e novas metodologias de ensino. Estas parcerias fornecem às instituições uma vantagem competitiva e equipam-nas com mais recursos e conhecimento para enfrentar desafios globais (Boudahri; Kenfack, 2023).

A internacionalização é vista como um conceito e uma agenda estratégica para as instituições de ensino superior, sendo um fenómeno recente, amplo e diversificado. À medida que a internacionalização muda o mundo do ensino superior, a globalização está a mudar o mundo da internacionalização (Ghani *et al.*, 2022).

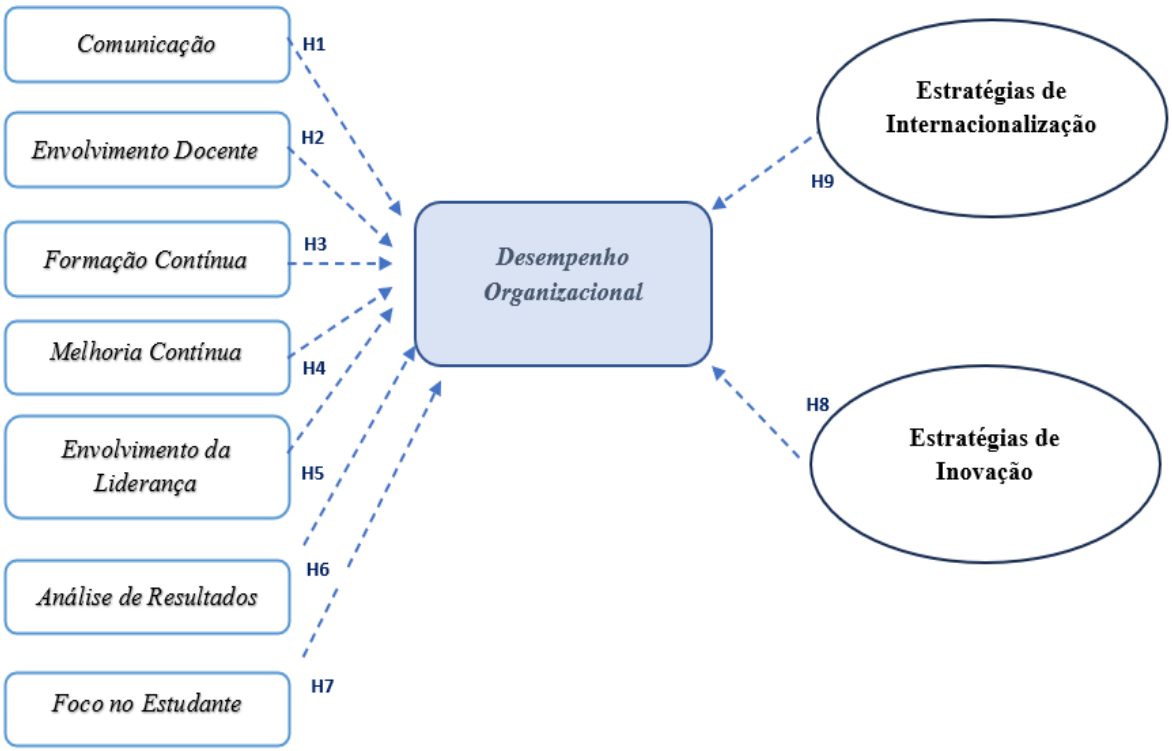
A internacionalização do ensino superior é um processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global nas funções de ensino, investigação e serviços do ensino superior. Por outras palavras, a internacionalização das IES é um processo de integração da instituição e dos seus *stakeholders*, como os colaboradores e os estudantes, num mundo globalizado em rápida mudança. Pode-se afirmar que a maioria das questões centrais que envolvem a internacionalização no ensino superior lida com questões relacionadas com instituições, pessoas e conhecimento (Ghani *et al.*, 2022; Kraja *et al.*, 2024; Mittelmeier; Yang, 2022).

Numa sociedade cada vez mais digital, a integração da inteligência artificial, *big data* e plataformas de ensino *online* oferece um terreno fértil para o crescimento de programas educativos inovadores e de projeção internacional (Boudahri; Kenfack, 2023).

A colaboração internacional em áreas de alto impacto, como saúde, mudanças climáticas e inteligência artificial, permitiu que as universidades se tornassem centros de inovação global. Neste âmbito, a internacionalização não é apenas uma estratégia de crescimento académico, mas também uma estratégia de desenvolvimento económico e de impacto social (Chou, 2022).

Tendo presente o quadro teórico mobilizado anteriormente, na Figura 1 são apresentados o modelo conceptual e as hipóteses de investigação.

Figura 1 – Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Estudo Empírico

Para a presente investigação, os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário composto por questões de resposta fechada, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos para avaliar as conceções dos respondentes relativamente às dimensões especificadas.

Para além das estratégias de inovação e internacionalização, foram tidas em conta dimensões que se enquadram na TQM e que envolvem, entre outras, o envolvimento dos docentes e das lideranças, a análise de resultados, a formação contínua e a melhoria contínua.

O inquérito foi enviado por *e-mail* a membros do corpo docente – que acumulassem com outras funções institucionais - do ensino superior de universidades públicas e privadas, bem como de institutos politécnicos, do território português. Foram obtidas 316 respostas válidas.

A Tabela 1 apresenta a caracterização sociobiográfica dos respondentes.

Tabela 1 – **Caracterização Sociobiográfica**

Género	**N.º**	**%**
Masculino	146	46%
Feminino	170	54%
Idade		
< 30 anos	1	0,3%
31 – 40 anos	32	10,1%
41 – 50 anos	122	38,6%
51 – 60 anos	113	35,8%
> 61 anos	48	15,2%
Experiência Académica		
< 5 anos	6	1,9%
5 – 10 anos	32	10,1%
11 – 20 anos	89	28,2%
> 20 anos	189	59,8%

Para analisar a associação entre as estratégias de inovação, as estratégias de internacionalização e as dimensões da TQM com o desempenho organizacional das IES, foi utilizada uma análise de regressão linear múltipla. Esta ferramenta é destinada a analisar as ligações entre um conjunto de variáveis independentes e uma variável dependente. A regressão linear múltipla é uma técnica estatística amplamente utilizada para analisar as relações entre várias variáveis explicativas e uma variável de resposta (Marôco, 2007).

Foi introduzido um modelo de regressão linear múltipla com nove preditores. Os preditores são Comunicação (X1), Envolvimento/Empoderamento dos Docentes (X2), Formação Contínua dos Docentes (X3), Melhoria Contínua (X4), Envolvimento da Liderança (X5), Análise de Resultados (X6), Foco nos Estudantes (X7), Estratégias de Inovação (X8) e Estratégias de Internacionalização (X9). A equação para o modelo proposto é ilustrada da seguinte forma:

$$\boldsymbol{Y\,(P1) = b0 + b1\,(X1) + b2\,(X2) + b3\,(X3) + b4\,(X4) + b5\,(X5) + b6\,(X6) + b7\,(X7) + b8\,(X8) + b9\,(X9) + \varepsilon}$$

Em que:

Y (P1) = Variável dependente (desempenho organizacional das IES), b0 = Constant, ε = Error

Primeiro, foi realizado o teste de fiabilidade para as variáveis envolvidas na investigação utilizando o *Alpha de Cronbach* (Marôco, 2007). Todos os valores foram superiores a 0,67, o que significa que existe uma boa consistência interna (Tabela 2). Para o cálculo da pontuação, as seguintes considerações foram aplicadas, no caso das "estratégias de internacionalização" (Q9 + Q10 + Q11 + Q12 + Q13) / 5, e assim sucessivamente para as outras.

Tabela 2 – Cronbach's Alpha

Dimensões	Cronbach's Alpha
Estratégias de Internacionalização	0,843
Desempenho Organizacional	**0,858**
* *Desempenho Operacional*	0,672
* *Desempenho de Mercado*	0,785
* *Desempenho Financeiro*	0,758
Dimensões da TQM (Gestão da Qualidade Total)	
* *Comunicação – Conceção de Programas*	0,804
* *Envolvimento Docente*	0,884
* *Formação Contínua*	0,910
* *Melhoria Contínua*	0,915
* *Envolvimento da Liderança*	0,931
* *Análise de Resultados*	0,899
* *Foco no Estudante*	0,785
Estratégias de Inovação	0,937
* *Produtos e Serviços - Cursos*	0,929
* *Processos*	0,924

Relativamente à caracterização das variáveis dependentes e independentes, a Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, sendo que a variável "Foco nos Estudantes" apresenta a média mais alta de M = 3,86 e as variáveis "Envolvimento Docente" e "Formação Contínua" as que têm o valor médio mais baixo (M = 2,98 e M = 2,97, respetivamente).

Tabela 3 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Desempenho Organizacional (Y)	316	1,78	5,00	3,43	,54
Comunicação – Conceção de Programas (X1)	316	1,00	5,00	3,28	,85
Envolvimento Docente (X2)	316	1,00	5,00	2,98	,97
Formação Contínua (X3)	316	1,00	5,00	2,97	1,02
Melhoria Contínua (X4)	316	1,00	5,00	3,23	,90
Envolvimento da Liderança (X5)	316	1,00	5,00	3,31	1,04
Análise de Resultados (X6)	316	1,00	5,00	3,22	,92
Foco no Estudante (X7)	316	1,00	5,00	3,86	,78
Estratégias de Inovação (X8)	316	1,00	5,00	3,33	,84
Estratégias de Internacionalização das IES (X9)	316	1,40	5,00	3,71	,77

Também foi realizada a correlação de *Pearson´s* entre as variáveis, verificando-se que todas as variáveis independentes apresentam uma correlação significativa e positiva com a variável dependente (Tabela 4).

Tabela 4 – Correlação de Pearson´s

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Y	1	,614**	,675**	,674**	,627**	,658**	,633**	,537**	,674**	,585**
X1		1	,693**	,639**	,728**	,702**	,641**	,645**	,724**	,499**
X2			1	,764**	,755**	,758**	,751**	,623**	,707**	,537**
X3				1	,713**	,744**	,717**	,608**	,677**	,553**
X4					1	,774**	,744**	,600**	,719**	,491**
X5						1	,767**	,634**	,752**	,529**
X6							1	,629**	,703**	,538**
X7								1	,664**	,416**
X8									1	,477**
X9										1

Seguiu-se a estimativa do modelo de regressão linear múltipla. O método de seleção de variáveis escolhido foi o *Stepwise* (Marôco, 2007), em que a primeira variável independente a entrar é a que possui o maior coeficiente de correlação (0,675), correspondendo à variável "Envolvimento Docente".

A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão linear múltipla. Assim, das nove variáveis que inicialmente entraram no modelo, apenas quatro foram significativas e todas apresentaram um coeficiente positivo, nomeadamente, "Envolvimento Docente" (X2) (B1 = 0,105; t = 3,031; p = 0,003), "Estratégias de Inovação" (X8) (B2 = 0,189; t = 5,455; p < 0,001),

"Estratégias de Internacionalização" (X9) (B3 = 0,163; t = 5,198; p < 0,001), e "Formação Contínua" (X3) (B4 = 0,110; t = 3,425; p = 0,001).

Tabela 5 – Regressão linear múltipla

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,304	,073		31,451	,000	2,160	2,449		
	Envolv_X2	,379	,023	,675	16,207	,000	,333	,425	1,000	1,000
2	(Constant)	1,922	,086		22,269	,000	1,752	2,091		
	Envolv_X2	,223	,031	,397	7,255	,000	,162	,283	,500	2,001
	Inovação_X8	,255	,035	,394	7,202	,000	,185	,324	,500	2,001
3	(Constant)	1,516	,106		14,305	,000	1,307	1,724		
	Envolv_X2	,163	,031	,290	5,309	,000	,103	,224	,448	2,232
	Inovação_X8	,221	,034	,342	6,512	,000	,154	,288	,486	2,056
	Intern_X9	,187	,031	,265	6,031	,000	,126	,248	,692	1,444
4	(Constant)	1,559	,105		14,858	,000	1,353	1,766		
	Envolv_X2	,105	,035	,187	3,031	,003	,037	,173	,341	2,936
	Inovação_X8	,189	,035	,292	5,455	**,000**	,121	,258	,451	2,217
	Intern_X9	,163	,031	,231	5,198	**,000**	,101	,224	,657	1,523
	Formaçao_X3	,110	,032	,206	3,425	**,001**	,047	,173	,360	2,779

a. Variável Dependente: Desempenho Organizacional. Método: Stepwise

Tendo em conta os dados apresentados, é possível mencionar que a principal evidência, com maior relevância estatística, é o papel da inovação no desempenho organizacional das instituições de ensino superior (para "Estratégias de Inovação", um aumento de 1 unidade implica um aumento de 0,189 unidades do "Desempenho Organizacional"), seguido pelo papel da internacionalização (um aumento de 1 unidade das "Estratégias de Internacionalização" corresponde a um aumento de 0,163 unidades do "Desempenho Organizacional") e pelo papel da formação contínua de professores (um aumento de 1 unidade da variável "Formação Contínua" resulta num aumento de 0,110 unidades em "Desempenho Organizacional").

Conclusões

Este trabalho reveste-se de particular importância para o estudo das IES, devido ao papel determinante que estas instituições possuem no desenvolvimento de um país e no impacto na sociedade enquanto geradoras de conhecimento. À medida que estas instituições operam cada vez mais em ambientes de mercado altamente competitivos, compreender os fatores que podem

melhorar o seu desempenho organizacional torna-se essencial no mercado global (Sirvanci, 2004; Oliveira *et al.*, 2024).

A presente investigação revela relações significativas entre as algumas variáveis e o desempenho organizacional. As evidências apontam no sentido que a implementação de "Estratégias de Inovação" tem um impacto significativo, na medida em que, o aumento de uma unidade das "Estratégias de Inovação" correspondeu a um aumento de 0,189 unidades no "Desempenho Organizacional". Isto indica que as organizações que enfatizam a inovação tendem a experienciar melhorias substanciais nos seus indicadores de desempenho. Estes resultados estão alinhados com outros estudos, como os de Lloréns-Montes *et al.* (2005) e Oliveira *et al.* (2024).

Adicionalmente, as "Estratégias de Internacionalização" também demonstraram um efeito significativo. O aumento de uma unidade nas "Estratégias de Internacionalização" resultaram num aumento de 0,163 unidades no "Desempenho Organizacional". Estes resultados relevam a importância de adoção de estratégias que promovam o envolvimento e a colaboração internacional, uma vez que estas podem contribuir positivamente para os resultados organizacionais das IES. Estes resultados estão em sintonia com outros estudos, como os de Avolio e Benzaquen (2024).

Os resultados também revelam que a "Formação Contínua" está significativamente associada ao desempenho organizacional das IES. Estes resultados são consistentes com o trabalho de diversos autores que demonstraram uma correlação positiva entre a formação contínua de professores e o desempenho organizacional da instituição (Zhang, 2000; Antunes *et al.*, 2020; Mucharreira, 2017).

Em síntese, os resultados do estudo apontam para o papel estratégico de várias componentes da TQM para as IES em Portugal. No entanto, apesar da enorme importância da formação e envolvimento dos professores, devem ser destacadas as estratégias de inovação e internacionalização. Para o futuro, as IES devem desenvolver estratégias mais eficazes para integrar a inovação e a internacionalização de forma sustentável, considerando tanto os contextos locais como globais. A colaboração entre universidades, governos e o setor privado será essencial para criar modelos educativos mais inclusivos e eficientes, que respondam às necessidades dos estudantes e das sociedades num mundo cada vez mais globalizado e digitalizado.

Referências

ALTBACH, Philip; REISBERG, Laura; RUMBLEY, Lewis. **Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution**. UNESCO, 2021.

ANTUNES, Marina Godinho; MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro; JUSTINO, Maria do Rosário; TEXEIRA-QUIRÓS, Joaquín. Total Quality Management and Quality Certification on Services Corporations. **International Journal for Quality Research**, v. 14, n. 3, p. 847-864, 2020.

ANTUNES, Marina Godinho; MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro; JUSTINO, Maria do Rosário; TEXEIRA-QUIRÓS, Joaquín. Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10095, 2021.

AVOLIO, Beatrice; BENZAQUEN, Jorge. Internationalization strategies for non-Western higher educational institutions: a systematic literature review and conceptual framework, **International Journal of Educational Management**, v. 38, n. 4, p. 1079-1099, 2024.

BASTEDO, Michael; BOWMAN, Nancy. **The organization of higher education: Managing colleges for a new era**. Johns Hopkins University Press, 2017.

BEERKENS, Marjan. **Internationalization of Higher Education: Towards a Global Learning Environment**. Springer, 2022.

BOUDAHRI, Idriss; KENFACK, Elvis. The Impact of Digital Transformation on Higher Education: Opportunities and Challenges. **International Journal of Educational Technology in Higher Education,** v. 20, n. 1, p. 1-14, 2023.

CHOU, Mingzhi. The Role of Universities in Global Problem Solving: Innovation and Sustainability through International Collaboration. **Higher Education Quarterly**, v. 76, n. 2, p. 263-279, 2022.

DANNELS, Erwin. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n.12, p. 1095-1122, 2002.

GARAVAN, Thomas; MCCARTHY, Alma; LAI, Yanqing; MURPHY, Kevin; SHEEHAN, Maura; CARBERY, Ronan. Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. **Human Resource Management Journal,** 2020.

GHANI, Nazifa; TEO, Poh-Chuin; HO, Theresa; CHOO, Ling; KELANA, Beni; ADAM, Sabrinah; RAMLIY, Mohd. Bibliometric Analysis of Global Research Trends on Higher Education Internationalization Using Scopus Database: Towards Sustainability of Higher Education Institutions. Sustainability, n. 14, 8810, 2022.

GÜNTHER, Daniela; MEISSNER, Michael. **International cooperation in higher education and research.** Springer, 2019.

HÉNARD, François; MITTERER, Johannes. Internationalization and Innovation in Higher Education: Strategies for Adaptation and Growth**. International Education Journal: Comparative Perspectives**, v. 20, n. 3, p. 45-63, 2021.

KRAJA, Gentiana; DEDEJ, Denis; SPAHIJA, Suela. Navigating the Global Landscape: Dynamics and Impacts of Internationalization in Higher Education. **Interdisciplinary Journal of Research and Development**, 2024.

LI, Yang. The Role and Responsibilities of Academic Leaders in Effectuating Quality, Impact, and Excellence by Innovation in Higher Education. **Scholedge International Journal of Business Policy & Governance**, v. 10, n. 3, p. 20-29, 2023.

LLORÉNS-MONTES, Javier; RUIZ MORENO, Antonia; GARCIIA MORALES, Victor. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovations and performance: an empirical examination. **Technovation,** v. 25, n. 10, p. 1159-1172, 2005.

MARÔCO, Jorge. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.

MITTELMEIER, Jenna; YANG, Ying. The role of internationalisation in 40 years of higher education research: major themes from Higher Education Research & Development (1982–2020). **Higher Education Research & Development**, n. 41, p. 75 – 91, 2022.

MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro. O papel da formação contínua, centrada na escola, na **(re)construção do projeto educativo e no desenvolvimento profissional docente – um estudo de caso** (Tese de Doutoramento). Lisboa: Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, 2017.

NASIM, Kanwal; SIKANDER, Arif; TIAN, Xiaowen. Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review. **Higher Education Quarterly**, n. 74, p. 75-97, 2020.

NÓVOA, António. Para uma formação de professores construída dentro da profissão. In **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, p. 25-46, 2009.

OBENDHAIN, Alice; JOHNSON, Walker. Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship***,* v. 9, n. 3, p. 91, 2004.

OLIVEIRA, Tiago; ALVES, Helena; LEITÃO, João. Co-creation and innovation in higher education institutions: a systematic literature review and research agenda, **International Journal of Educational Management,** v. 38, n. 3, p. 839-872, 2024.

RAHMAN, Shams. The future of TQM is past. Can TQM be resurrected?. **Total Quality Management***,* v. 15, n. 4, p. 411-422, 2004.

SAITO, Hiro. Creating a Culture of Mindful Innovation in Higher Education. **Contemporary Sociology**, n. 52, p. 452 – 453, 2023.

SEYFRIED, Markus; POHLENZ, Philipp. Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness. **European Journal of Higher Education***,* v. 8, n. 3, p. 258-271, 2018.

SIRVANCI, Mete. Critical issues for TQM implementation in higher education. **The TQM Magazine***,* v. 16, n. 6, p. 382-386, 2004.

TSAI, Chi-Tung; HUANG, Kuo-Long; KAO, Chuan-Feng. The Relationships Among Organizational Factors, Creativity of Organizational Members and Innovation Capability. **Journal of Management**, n. 18, p. 527-566, 2001.

YUSUF, Furtasan. Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. **International Journal of Instruction**, 2023.

ZHANG, Zhihai. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. **Total Quality Management**, v. 11, n. 1, p. 129-137, 2000.

SOBRE O/A(S) AUTOR/A(S)

Pedro Ribeiro Mucharreira.
Doutor em Educação pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Professor Adjunto no ISCE – Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo. Investigador Integrado na UIDEF (Instituto de Educação, Universidade de Lisboa) e no CI-ISCE.
Contribuição de autoria: autor –
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0059-0576
Marina Godinho Antunes.
Doutora em Economia Financeira e Contabilidade pela Universidad de Extremadura (Espanha); Professora Adjunta no ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa. Investigadora Integrada no CICF.
Contribuição de autoria: autor –
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5363-9439
Maria do Rosário Texeira Justino.
Doutora em Economia Financeira e Contabilidade pela Universidad de Extremadura (Espanha); Professora Coordenadora com Agregação no ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa.
Contribuição de autoria: autor –
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2120-4892
Joaquín Texeira-Quirós.
Doutor em Economia Financeira e Contabilidade pela Universidad de Extremadura (Espanha); Professor Catedrático na Universidade Autónoma de Lisboa.
Contribuição de autoria: autor –
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7693-9888

Como referenciar

MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro; ANTUNES, Marina Godinho; JUSTINO, Maria do Rosário; TEXEIRA-QUIRÓS, Joaquín. Nova versão (2024) do *template* da Revista Práxis Educacional. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 21, n. 52, e16641, 2025. DOI: 10.22481/praxisedu.v21i52.16641