

Universidade da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais



O impacto da GERH no Intra Empreendedorismo no  
Setor da Educação

João Pedro Costa Pereira

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientação

Professor Doutor Pedro Mota Veiga

julho de 2025





Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais

**O impacto da GERH no Intra Empreendedorismo no Setor da  
Educação**

**Dissertação**

**Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

**João Pedro Costa Pereira**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro Mota Veiga**

**Julho 2025**

## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação, bem como estes cinco anos de todo o meu percurso académico, às pessoas que sempre marcaram presença:

Aos meus pais, pelo amor incondicional.

Aos meus avós, pelo carinho de sempre.

A toda a minha restante família e amigos que sempre tiveram uma palavra de incentivo e motivação. A vós, que sempre me ensinaram que devia terminar tudo aquilo que me propusesse fazer... Assim o fiz. Sei que estão orgulhosos por esta etapa.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação só se tornou possível, graças ao contributo de vários envolvidos que, através de diferentes modos, permitiram a sua concretização.

Agradeço ao Prof. Dr. Pedro Veiga, pela orientação, partilha do seu saber, disponibilidade e profissionalismo. Com a sua palavra certa, contribuiu, e muito, para a minha evolução. O meu mais sincero obrigado!

Agradeço aos meus pais, por toda a dedicação, compreensão e apoio nos momentos mais necessários deste percurso. Por aturarem as minhas "birras", fruto do cansaço, principalmente em alturas de frequências e trabalhos. Se aqui cheguei, a vocês o devo, pois é fruto do vosso acreditar!

Agradeço aos meus avós, por me fazerem acreditar que nada me transcende. Obrigado por cada palavra de carinho e por confiarem em mim. Incentivaram-me constantemente, por forma a terminar aquilo a que me propus e que me possibilita exercer naquilo que mais gosto!

Agradeço aos meus amigos, companheiros desta viagem durante os cinco anos, entre a licenciatura e o mestrado, por todos os momentos vivenciados, dentro e fora de portas de ambas as academias. Por todos os trabalhos de grupo, pelas trocas de ideias e pela disponibilidade. Agradeço, também, aos professores que, ao longo destes anos, me acompanharam. À Cláudia, que de professora passou a amiga e que, para mim, é uma referência na área da educação e formação. Por todos os conhecimentos e saberes transmitidos, foram indispensáveis.

Agradeço aos meus tios, por todas as palavras de incentivo, quando as épocas de estudo "apertavam", e por tornarem esta caminhada mais significativa; e a todos os meus amigos de anos, pela palavra pronta, própria de quem me conhecia este sonho.

Às oportunidades de trabalho que fui tendo ao longo destes anos, desde o estágio curricular da licenciatura até agora, pelo desafio acrescido que foi fazer o mestrado enquanto trabalhador-estudante. Tive, também, os meses do Curso de Formadores (CCP), bem como a conciliação de compromissos e a logística pessoal que permitiram o meu crescimento.

E, por fim, a todos, sem exceção, os que me enriqueceram, tendo em vista o alcance deste objetivo. "Mais importante do que o destino é mesmo a viagem", disseram-me um dia. Hoje, reforço esta convicção. Obrigado.

## Resumo

A presente investigação tem como objetivo analisar o impacto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no desenvolvimento do intraempreendedorismo no setor da educação. A motivação para este estudo surgiu da constatação de que, embora o intraempreendedorismo seja amplamente reconhecido como um fator impulsionador da inovação organizacional, a sua aplicação e estímulo em contextos educativos permanece pouco explorada, tanto na prática como na literatura académica.

Partindo de uma abordagem teórica que cruza os princípios da GERH com os fatores facilitadores do intraempreendedorismo, esta pesquisa procurou compreender de que forma práticas estratégicas de gestão de pessoas — como a valorização do capital humano, a promoção da autonomia, o reconhecimento profissional e o investimento no desenvolvimento contínuo — podem contribuir para criar um ambiente favorável à emergência de comportamentos intraempreendedores entre os profissionais da educação.

O estudo seguiu uma metodologia quantitativa, envolvendo a recolha de dados através de questionários, com uma amostra de 40 participantes, maioritariamente do género feminino (80%), com idades entre os 23 e os 67 anos ( $M = 44,7$  anos), provenientes maioritariamente de instituições públicas (87,5%) e com predominância da região Norte (55%). A maioria dos inquiridos exerce funções docentes (57,5%), seguida por assistentes operacionais e técnicos. Os dados obtidos foram analisados com recurso a estatísticas descritivas, testes de fiabilidade (Alpha de Cronbach) e correlações de Pearson, permitindo aferir as relações entre as variáveis estudadas.

Os principais resultados revelaram que existe uma relação positiva entre práticas de GERH e comportamentos intraempreendedores; os profissionais reconhecem a importância da autonomia, da formação contínua e da valorização no contexto organizacional. Estes resultados reforçam a importância de uma gestão de recursos humanos alinhada com os objetivos estratégicos da organização, mostrando que, mesmo em contextos tradicionalmente mais formais como o educativo, é possível promover inovação interna a partir das pessoas.

Este estudo contribui, assim, para preencher uma lacuna relevante na literatura sobre intraempreendedorismo no setor da educação, propondo novas perspetivas sobre o

papel da GERH como promotora de culturas organizacionais mais criativas, participativas e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Educação, Intraempreendedorismo, Inovação organizacional, Gestão de pessoas.

### Abstract

This research aims to analyze the impact of Strategic Human Resource Management (SHRM) on the development of intrapreneurship in the education sector. The motivation for this study arose from the observation that, although intrapreneurship is widely recognized as a driver of organizational innovation, its implementation and encouragement within educational contexts remain underexplored, both in practice and in academic literature. Based on a theoretical approach that intersects the principles of SHRM with the facilitating factors of intrapreneurship, this study sought to understand how strategic people management practices — such as valuing human capital, promoting autonomy, recognizing professional contributions, and investing in continuous development — can contribute to creating an environment conducive to the emergence of intrapreneurial behavior among education professionals. The study followed a quantitative methodology, involving the collection of data through questionnaires, with a sample of 40 participants, mostly female (80%), aged between 23 and 67 (M = 44.7 years), mostly from public institutions (87.5%) and predominantly from the northern region (55%). The majority of respondents were teachers (57.5%), followed by operational and technical assistants. The data obtained was analyzed using descriptive statistics, reliability tests (Cronbach's Alpha) and Pearson's correlations, making it possible to assess the relationships between the variables studied.

The main results revealed that there is a positive relationship between HRM practices and intrapreneurial behaviour; professionals recognize the importance of autonomy, continuous training and appreciation in the organizational context. These results reinforce the importance of human resource management aligned with the organization's strategic objectives, showing that even in traditionally more formal contexts such as education, it is possible to promote internal innovation based on people. This study thus contributes to filling a significant gap in the literature on intrapreneurship in the education sector, offering new perspectives on the role of SHRM as a promoter of more creative, participatory, and sustainable organizational cultures.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, intrapreneurship, education sector, organizational innovation, people management.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	18
2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) .....	18
2.1.1 A GERH e o alinhamento estratégico organizacional.....	18
2.1.2 GERH e o seu impacto perante o desenvolvimento dos funcionários .....	20
2.1.3 As atitudes comportamentais patentes na GERH .....	21
2.1.4 GERH e o desenvolvimento profissional .....	22
2.2 Intraempreendedorismo .....	22
2.2.1 Características .....	22
2.2.2 O papel do intraempreendedorismo a nível organizacional e de inovação .....	24
2.2.3 Fatores impulsionadores do IE no local de trabalho .....	25
2.3 O Setor da Educação .....	26
2.3.1 A GERH no Contexto Educacional.....	27
2.3.2 Impacto do IE no Contexto Educacional .....	28
2.3.3 Desafios e Oportunidades no Setor Educacional.....	29
2.3.4 GERH, Intra-Empreendedorismo e Setor da Educação.....	30
2.4. Hipóteses de Investigação.....	31
3. METODOLOGIA.....	34
3.1. Desenho da Pesquisa.....	34
3.2. Instrumentos de Recolha de Dados .....	34
3.3. População e Amostra .....	35
3.4. Análise de Dados .....	37
4. RESULTADOS .....	38
5. DISCUSSÃO .....	42
5.1. Implicações teóricas .....	43
5.2. Implicações práticas .....	44
6. CONCLUSÃO .....	44
6.1. Limitações do estudo .....	45
6.2. Futuras linhas de investigação .....	46
REFERÊNCIAS.....	47
Apêndice.....	53

**Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo conceptual .....	33
------------------------------------	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica da amostra.....	36
Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas .....	38
Tabela 3 – Estatísticas descritivas das dimensões de GERH e do Intraempreendedorismo .....	39
Tabela 4 – Correlações de Pearson entre o Intraempreendedorismo e as dimensões da GERH.....	40
Tabela 5 – Práticas de GERH que fomentam o intra-empendedorismo.....	40
Tabela 6 – Benefícios percebidos do intraempreendedorismo.....	41

### **Lista de abreviaturas**

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos;

IE – Intra Empreendedorismo;

RH – Recursos Humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) tem sido amplamente estudada, tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional e satisfação dos funcionários. Neste mesmo sentido, segundo Huselid, et al. (1997), “a GERH visa alinhar as práticas de recursos humanos com as estratégias organizacionais, de forma a maximizar a produtividade e o comprometimento dos colaboradores”.

Isto posto, a GERH, essencial para o desenvolvimento contínuo dos funcionários, promove práticas que levam à formação e às oportunidades de crescimento, pessoal e profissional. Além disso, a GERH está diretamente ligada à satisfação no trabalho e, portanto, “as práticas de gestão eficazes aumentam a motivação e a felicidade no ambiente laboral” (Ravina-Ripoll et al., 2022), pelo que se pode evidenciar que estes fatores impulsionam a inovação e proatividade dos funcionários, fundamentais para o Intra-Empreendedorismo (IE). Ademais, Shehata (2020) refere que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) é amplamente reconhecida como um fator essencial para a competitividade organizacional, e, neste seguimento, torna-se importante enfatizar que, na sociedade da informação, onde a mudança é constante, as pessoas constituem o recurso estratégico fundamental, para que as empresas sejam competitivas e as instituições públicas eficazes e equitativas.

Por sua vez, “o intra-empresendedorismo está intimamente relacionado com a satisfação no trabalho” (Galván-Vela et al., 2022). Isso ocorre, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a demonstrar maior envolvimento, criatividade e iniciativa, fatores essenciais para a promoção do intra-empresendedorismo. Já na perspectiva de Stephan et al. (2024), “é a personalidade do fundador que determina a estrutura e a estratégia organizacional”. Por isso, o intraempresendedor é um funcionário que age como se fosse dono de um negócio, mas dentro da estrutura da empresa onde trabalha. De acordo com El Masri et al. (2019), tal “é mais eficaz quando fornece aos indivíduos um conjunto de ferramentas, capacitando-os a utilizar a abordagem mais adequada à sua situação”. Os empreendedores devem, pois, ter “a capacidade de lidar eficazmente com todas essas situações”, conforme destacado por Amway (2017).

Chen & Huang (2009) indicam que “a GERH desempenha um papel fundamental na promoção do IE, ao alinhar as práticas de desenvolvimento com os objetivos

empreendedores da organização”. Dessa forma, a GERH torna-se um pilar estratégico que impulsiona a capacidade empreendedora dos colaboradores, fomentando um ambiente propício à inovação e ao crescimento sustentável dentro da organização. Ora, professores e administradores são incentivados a inovar e a adotar abordagens mais flexíveis, com a finalidade de melhorar os processos e a qualidade do ensino, de tal modo que a pesquisa de Galván-Vela et al. (2022) aponta que a comunicação interna eficaz, aliada a uma liderança que apoie a inovação, pode aumentar significativamente a disposição dos funcionários para adotar práticas intra-empreendedoras que, de facto, impactam positivamente no público-alvo. Segundo Mustafa et al. (2016), “as práticas de GRH voltadas para a inovação, como, por exemplo, o desenvolvimento de competências, assim como o incentivo ao pensamento crítico, são essenciais para construir uma cultura de intra-empendedorismo”. No contexto da educação, essas práticas podem ser aplicadas através de metodologias ativas de ensino, que estimulam a autonomia, a resolução de problemas e a capacidade de inovação dos alunos.

**Questão de Investigação: Como a GERH influencia o Intra-Empendedorismo no setor da educação?**

Objetivos de Investigação:

- Identificar práticas de GERH que fomentam o intra-empendedorismo no setor educacional.
- Analisar o impacto de práticas estratégicas de GERH na promoção de atitudes inovadoras entre os colaboradores no setor educacional.
- Avaliar como a GERH pode melhorar a competitividade e a adaptabilidade das instituições de ensino por meio do intra-empendedorismo.

Em suma, a ligação entre a GERH, o intra-empendedorismo e o setor da educação demonstram que uma abordagem integrada, que reconheça a importância de cada um destes elementos, é fundamental para a construção de organizações educacionais mais adaptáveis, inovadoras e orientadas para o futuro.

Depois, a sinergia entre estes conceitos reforça a capacidade de adaptação às exigências do mercado, bem como a criação de valor sustentável, promovendo a excelência, tanto a nível organizacional como pedagógico. Esse conceito envolve não somente a inovação e proatividade, mas também a construção de consenso com

stakeholders internos e a gestão cuidadosa de riscos (Barney & Wright, 1998). Além disso, para Dollard et al. (2012), um ambiente de trabalho positivo desempenha um papel crucial na mitigação da ansiedade no trabalho. Em organizações educacionais, onde o contexto é complexo e dinâmico, as práticas intraempreendedoras em RH podem promover maior flexibilidade e capacidade de adaptação, melhorando o alinhamento entre o desenvolvimento de competências e os objetivos estratégicos da organização (Amarakoon et al., 2019; CIPD, 2017).

Neste sentido, a presente investigação contribui para a literatura ao integrar de forma inédita as dinâmicas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e do intra-empendedorismo no setor educacional, um campo ainda pouco explorado em conjunto por estudos recentes, em que se aborda as temáticas de forma isolada, sem aprofundar as suas inter-relações no contexto específico das organizações educativas.

Em bom rigor, a investigação será conduzida por meio da aplicação de um questionário, garantindo a total confidencialidade dos dados recolhidos. O público-alvo da pesquisa será composto por profissionais do setor educacional, incluindo docentes e gestores escolares, na medida em que desempenham um papel fundamental na implementação de práticas intraempreendedoras dentro das instituições de ensino.

Ademais, o questionário seguirá uma abordagem quantitativa, utilizando escalas de medição Likert para avaliar percepções sobre práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o seu impacto no intra-empendedorismo. Além das questões fechadas, serão incluídas questões abertas para capturar percepções qualitativas dos participantes, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das relações estudadas.

De modo a garantir a validade e fiabilidade dos dados, as questões serão baseadas em instrumentos já validados na literatura científica, adaptados ao contexto educacional. O questionário será testado previamente por meio de um estudo-piloto, assegurando que os itens são claros e relevantes para os respondentes. Note-se que, a análise dos dados será conduzida através de técnicas estatísticas adequadas, como análise de correlação e regressão, permitindo identificar relações significativas entre as variáveis em estudo.

Assim, esta metodologia permitirá validar empiricamente a influência da GERH no intra-empendedorismo no setor educacional e fornecer insights aplicáveis para a

gestão de instituições de ensino, contribuindo para a criação de ambientes mais inovadores e adaptativos.

O estudo está estruturado em seis capítulos, com o primeiro capítulo introduzindo a temática, apresentando a justificativa, a problemática de pesquisa e os objetivos. A pesquisa aborda a crescente importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e sua relação com o intraempreendedorismo no setor educacional, um campo ainda pouco explorado. A questão central do estudo procura entender como as práticas estratégicas de gestão de pessoas podem estimular comportamentos intraempreendedores e fomentar a inovação nas instituições educacionais, alinhando-se às exigências de um ambiente dinâmico. Os objetivos gerais e específicos visam explorar essa interação, focando em como as dimensões da GERH podem ser ajustadas para impulsionar o intraempreendedorismo.

No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura, com a organização dos principais conceitos que fundamentam a pesquisa. Este capítulo explora o comportamento humano nas organizações e o impacto das práticas de gestão de pessoas no desenvolvimento do empreendedorismo e intraempreendedorismo, destacando a importância de atitudes proativas e inovadoras dentro das organizações. O objetivo é fornecer uma base teórica sólida para entender a interação entre GERH e intraempreendedorismo, identificando lacunas na literatura e evidenciando a relevância do estudo no contexto educacional.

A utilização de hipóteses no estudo tem um papel fundamental, pois oferece uma estrutura clara e testável para investigar a relação entre as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o Intraempreendedorismo. As hipóteses permitem direcionar a pesquisa de maneira objetiva, testando, de forma quantitativa, as associações entre as variáveis-chave e possibilitando a validação das premissas teóricas. Elas são uma forma estruturada de operacionalizar a teoria, possibilitando a investigação das dinâmicas específicas entre as dimensões da GERH e os comportamentos intraempreendedores.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para investigar as hipóteses, com ênfase na abordagem quantitativa, que permitirá uma análise objetiva e ampla das percepções dos profissionais da educação sobre as práticas de GERH e o desenvolvimento do intraempreendedorismo. A coleta de dados inclui escalas de Likert

e perguntas abertas, oferecendo uma análise tanto objetiva quanto qualitativa das experiências dos participantes. As hipóteses são baseadas nas dimensões da GERH— formação estratégica, empoderamento e participação estratégica, desempenho organizacional e clima organizacional estratégico—que, segundo a literatura, têm impacto positivo no comportamento intraempreendedor. As hipóteses serão testadas com técnicas estatísticas, como a correlação de Pearson.

No contexto do estudo, estas são propostas com base no conhecimento existente sobre as práticas de GERH e o intraempreendedorismo. A formação estratégica, o empoderamento, a participação estratégica, o desempenho organizacional e o clima organizacional estratégico são identificados como fatores-chave que influenciam o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores, pois esses elementos criam as condições ideais para que os colaboradores se envolvam ativamente em processos de inovação, proatividade e assunção de riscos, características fundamentais para o intraempreendedorismo.

*H1: A Formação Estratégica está positivamente associada ao Intraempreendedorismo:* Esta hipótese investiga se a formação alinhada com as estratégias organizacionais facilita o desenvolvimento de competências essenciais para comportamentos intraempreendedores, como a inovação e a criatividade.

*H2: O Empoderamento e a Participação Estratégica estão positivamente associados com o Intraempreendedorismo:* Com esta hipótese, procura-se compreender como a autonomia e a capacidade de os colaboradores influenciarem o processo decisional contribuem para comportamentos mais proativos e inovadores, promovendo a tomada de riscos e a implementação de novas ideias.

*H3: O Desempenho Organizacional está positivamente associado com o Intraempreendedorismo:* Esta hipótese explora como práticas eficazes de gestão de desempenho, que reconhecem e valorizam o contributo dos colaboradores, podem criar um ambiente propício à inovação e ao engajamento em atividades intraempreendedoras.

*H4: O Clima Organizacional Estratégico está positivamente associado com o Intraempreendedorismo:* Por fim, esta hipótese analisa a importância de um clima organizacional caracterizado pela comunicação aberta, confiança e alinhamento com os

objetivos estratégicos, elementos fundamentais para que os colaboradores se sintam motivados a assumir riscos e explorar novas oportunidades dentro da organização.

Essas hipóteses são formuladas a partir de uma base teórica robusta que aponta para a importância da GERH na criação de ambientes organizacionais favoráveis ao desenvolvimento do intraempreendedorismo. Elas oferecem um guia claro para a pesquisa, permitindo que os dados sejam analisados de forma a validar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e a promoção da inovação interna. Ao testar essas hipóteses, o estudo visa fornecer evidências sobre como a gestão estratégica de recursos humanos pode ser uma ferramenta poderosa para estimular a inovação, a proatividade e a disposição para o risco, fundamentais para o sucesso das organizações no contexto atual.

O quarto capítulo discorre os resultados obtidos, verificando se as práticas de GERH estão, de facto, associadas ao desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações educacionais. A análise estatística, junto às respostas abertas, permitirá uma compreensão mais profunda dos fatores subjetivos que influenciam essas práticas, enriquecendo a interpretação sobre como a GERH pode promover inovação interna no setor educacional.

No quinto capítulo, os resultados são discutidos à luz da literatura existente, realizando uma análise crítica das relações entre as práticas de GERH e o intraempreendedorismo. Serão exploradas as implicações teóricas e práticas, sugerindo como otimizar as práticas de GERH para criar um ambiente mais propício ao intraempreendedorismo no contexto educacional.

Finalmente, o sexto capítulo sintetiza as conclusões do estudo, destacando a importância das práticas de GERH para o fortalecimento do intraempreendedorismo no setor educacional. Efetivamente, apresentaram-se as limitações da pesquisa, como a amostra restrita e o foco no contexto educacional português, e sugestões para futuras investigações, como a ampliação ao entendimento do tema em outros contextos ou setores, além de explorar outras dimensões da gestão de recursos humanos que possam impactar o intraempreendedorismo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta revisão de literatura abordam-se os conceitos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), de Intra-Empreendedorismo e do setor da Educação. Num prisma reflexivo e impulsionador, relacionar-se-ão estes, de forma elucidativa, com o objetivo primeiro de mostrar a sua relevância, patente no mundo laboral do quotidiano.

### **2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)**

#### *2.1.1 A GERH e o alinhamento estratégico organizacional*

No que concerne à GERH, assim como ao alinhamento estratégico organizacional, Delery e Doty (1996) destacam a importância de institucionalizar as práticas de GERH para garantir que estas sejam integradas na cultura e nas políticas organizacionais. Portanto, tal permite uma consistência nas ações de gestão de pessoas, aumentando o impacto positivo no ambiente de trabalho e uniformizando os procedimentos. Nesta senda, a institucionalização das práticas de GERH contribui para a criação de um ambiente organizacional mais coeso e firme, promovendo o desenvolvimento contínuo dos profissionais de ensino, gestores, docentes e respetivos alunos.

O conceito GERH tem sido definido de diferentes maneiras por diversos profissionais no contexto da gestão. Ainda assim, a definição mais simples e amplamente aceite é “um padrão de alocação e atividades planeadas de recursos humanos com o objetivo de permitir que uma organização atinja os seus objetivos” (Wright & McMahan, 1992). Ao alinhar as práticas de recursos humanos com os objetivos estratégicos da instituição, a GERH assegura que cada ação no âmbito da gestão de pessoas contribui diretamente para a missão e visão organizacional. Ora, Wright e Boswell (2002) afirmam que a implementação eficaz da GERH contribui para a melhoria das atitudes e comportamentos dos funcionários, na medida em que promove, sustentadamente, o sucesso da organização. Efetivamente, a GERH não procura apenas otimizar os processos organizacionais, mas, também, valorizar o potencial humano, criando um ambiente onde cada colaborador se sinta parte essencial do propósito e dos objetivos da organização.

Assim sendo, a GERH aborda todas as atividades que têm como primeira finalidade a implementação das estratégias do negócio, de modo a “influenciar o comportamento dos colaboradores, sendo executadas por uma unidade de negócios ou organização” (Nishii & Wright, 2007).

Na literatura de GERH, o “conjunto de melhores práticas são “consideradas como ideais para melhorar o desempenho organizacional” (Delery & Doty, 1996). Não obstante, tem existido um reforço substancial, na medida em que se pretende melhorar o desempenho organizacional. A suposição básica deste campo é a de que “as práticas e políticas de RH apoiam a estratégia global do negócio, através da qual a organização pode construir capacidades competitivas para responder a questões e oportunidades tanto internas como externas” (Hayton et al., 2006).

Ademais, a investigação empírica tem explorado a SHRM numa abordagem universalista, no sentido em que é vista associada ao desempenho (Delery e Doty, 1996). Pois, os estudiosos que seguem essa abordagem argumentam que um conjunto combinado de práticas de GRH melhora, substancialmente, o desempenho organizacional, ao contrário da adoção isolada de práticas, e recomendam a adoção conjunta das mesmas (Geringer, Frayne e Milliman, 2002).

O objetivo central da GERH é alcançar os objetivos organizacionais através dos colaboradores, considerando-os um elemento estratégico da organização para obter vantagens competitivas (Huselid et al., 1997).

Ainda de modo a fomentar características intraempreendedoras, “as práticas de GERH focadas em empowerment e incentivos adaptados à inovação têm mostrado ser eficazes” (Bontis & Serenko, 2007). Pese embora, ao proporcionar maior autonomia e reconhecimento, essas práticas estimulam a proatividade, a criatividade e o comprometimento dos colaboradores com a inovação dentro da organização.

Importa, ademais, reforçar que Collins e Clark (2003) percecionam que “as práticas como a formação contínua e sistemas de compensação baseados no desempenho estimulam os colaboradores a adotarem atitudes proativas e inovadoras”. Portanto, ao promover o crescimento contínuo e reconhecer os esforços dos colaboradores, a GERH contribui para a valorização da iniciativa e da criatividade, dando voz e espaço ao potencial humano dos pedagogos para transformar e inovar, num reflexo célere e impactante nos discentes.

Posto isto, o objetivo principal prende-se na definição de como a gestão estratégica de recursos humanos afeta a satisfação no trabalho dos empregados (Adiguzel, 2020). Ora, compreender essa relação é fundamental para desenvolver políticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais motivador, denotando-se diretamente o desempenho educacional.

### *2.1.2 GERH e o seu impacto perante o desenvolvimento dos funcionários*

Schuler e Jackson (1987) indicam que práticas de GERH, quando bem estruturadas, aumentam a capacitação dos funcionários, o que, por sua vez, reforça o IE. Além do mais, “as empresas que promovem autonomia e o empowerment tendem a ver aumentos na criatividade e na disposição para assumir riscos, elementos centrais para o IE” (Montoro-Sánchez & Ribeiro Soriano, 2011). Por outras palavras, ao incentivar a autonomia e o desenvolvimento contínuo, a GERH promove um ambiente de confiança e liberdade, onde os colaboradores se sentem inspirados a explorar novas ideias e a contribuir, ativamente, para o sucesso e a inovação dentro da organização educativa.

Com efeito, a GERH congrega um papel central no apoio ao intra-empendedorismo, especialmente “no desenvolvimento de competências e alinhamento de objetivos organizacionais com práticas de recursos humanos” (Shrivastava & Shaw, 2004). Desde logo, a GERH desempenha um papel essencial na promoção da motivação e do empenho dos colaboradores, impulsionando tanto a inovação quanto a produtividade educacional. Na perspetiva de Adiguzel et al. (2020), a GERH é um departamento importante para garantir a satisfação dos empregados, de acordo com os critérios de aumento de desempenho. Nesta senda, ao investir em práticas estratégicas de gestão de pessoas, as organizações conseguem criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e propício ao desenvolvimento de novas ideias.

Segundo Wang (2000), a GERH precisa ser adaptada para integrar recursos humanos em sistemas de inovação, especialmente em contextos culturais específicos. Clark (1998) sugere que a mesma se pode tornar empreendedora ao alinhar as suas atividades com os objetivos estratégicos dos gestores, contribuindo para um ciclo de inovação tecnológica que promove o intra-empendedorismo. Ora, a GERH enaltece a cultura organizacional e torna-se um motor de transformação, promovendo um

ambiente escolar inovador. Em síntese, a GERH promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, incentivando a aprendizagem, o crescimento profissional e a adaptação às exigências de um ambiente organizacional em constante transformação.

### *2.1.3 As atitudes comportamentais patentes na GERH*

No que concerne aos comportamentos e, por isso, às práticas de SHRM, as mesmas “promovem o desenvolvimento de carreira e são, conseqüentemente, identificadas como impulsionadores de inovação e adaptabilidade, especialmente quando os colaboradores participam ativamente dos objetivos e estratégias da organização” (Wang, 2003). Isto posto, a GERH, ao alinhar desenvolvimento de carreira com estratégias organizacionais, torna-se um motor de transformação que capacita os colaboradores a serem agentes de inovação, fortalecendo o intra-empendedorismo e adaptando a organização aos desafios contemporâneos.

Não obstante, “o capital psicológico é um fator crucial para incentivar o intra-empendedorismo, ressaltando que práticas de GRH que promovam esses fatores podem criar uma força de trabalho mais resiliente e inovadora” (Kanısoy et al., 2024), isto é, ao estimular essas competências, alinha-se com as práticas intraempendedoras, promovendo um ambiente de inovação dentro das instituições de ensino. Ademais, envolve uma integração com a estratégia organizacional, sendo as decisões de RH tomadas tendo em conta o plano estratégico da empresa.

Pese embora, “a GERH, como práticas de alinhamento estratégico e impacto no desempenho, promove não apenas a eficiência interna, mas também a satisfação dos colaboradores” (Huselid et al., 1997), e, deste modo, a implementação de práticas de GERH direcionadas ao desenvolvimento contínuo de competências promove uma conexão entre metas organizacionais e o desempenho dos funcionários. Na mesma linha, ao integrar estratégias que valorizam o capital humano e incentivam a mudança, a GERH volve-se como um pilar fundamental para o crescimento sustentável e para a criação de um ambiente organizacional diligente e promotor. Em remate, a abordagem estratégica da gestão de pessoas valoriza atitudes como a proatividade, a responsabilidade e a orientação para resultados, que se tornam comportamentos-chave para o desempenho organizacional.

### *2.1.4 GERH e o desenvolvimento profissional*

Pois, cabe-nos aferir que a GERH fortalece a ligação entre o crescimento dos colaboradores e o sucesso da organização, levando ao desenvolvimento profissional e criando uma sinergia. Efetivamente, o desenvolvimento pessoal e profissional impulsiona tanto a satisfação quanto o desempenho coletivo. Por sua vez, reforça-se a “competitividade organizacional” (Wright & Boswell, 2002), em que se destaca a importância de uma abordagem integrativa da GERH, de modo a impulsionar a motivação e satisfação dos colaboradores, especialmente ao garantir que as políticas de RH atendam às necessidades estratégicas e culturais da organização (Kochan & Dyer, 1993). Para tal, ao integrar as práticas de GERH de forma estratégica, cria-se um ciclo virtuoso onde o desenvolvimento contínuo dos colaboradores aprimora a competitividade da organização, assim como fomenta um ambiente de trabalho melhor alinhado com a essência global da instituição. Efetivamente, investir em planos de carreira, formações direcionadas e avaliações de desempenho construtivas, a GERH estabelece-se como catalisadora do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

De facto, é possível comprovar que a GERH se define como um pilar estratégico que harmoniza o desenvolvimento humano com os objetivos organizacionais, criando um ambiente onde os compromentimentos dos colaboradores se refletem diretamente na competitividade e sustentabilidade da organização. Para agregar valor estratégico às organizações, “os profissionais de recursos humanos precisam adotar comportamentos empreendedores, como buscar oportunidades, antecipar tendências e promover inovações no âmbito da gestão de pessoas.” (Amarakoon et al., 2019). Assim sendo, a GERH desenvolve e utiliza as competências dos colaboradores para responder às necessidades estratégicas da organização. Em jeito de remate, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos visa alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização, promovendo um desempenho organizacional sustentável.

## **2.2 Intraempreendedorismo**

### *2.2.1 Características*

O intra-empreendedorismo tem que ver a atitude que ocorre dentro de uma organização, onde os funcionários são incentivados a inovar e a propor soluções

criativas. Isto posto, “o empreendedorismo pode ser definido como o comportamento empreendedor demonstrado por profissionais dentro de uma organização estabelecida, caracterizado por inovação, proatividade, tomada de riscos e construção de consenso para agregar valor estratégico à organização.” (Amarakoon et al., 2019). Ora, o intraempreendedorismo representa uma abordagem inovadora dentro das organizações, permitindo que os colaboradores atuem com autonomia e espírito empreendedor na criação de soluções que agreguem valor à instituição.

Ademais, o conceito de intraempreendedorismo remete para a concepção de que o capital humano valioso reside em funcionários empreendedores dentro de organizações que já existem (Parker, 2011). Deste modo, as características que se conseguem observar através do comportamento intraempreendedor congregam-se como um resultado ambicionado pela alta gestão da empresa, como comportamento autodeterminado dos funcionários (Åmo e Kolvereid, 2005). Segundo Blanka (2019), o intraempreendedorismo explica-se como uma abordagem individual dentro de organizações existentes, de modo que se alicerça no conceito de intraempreendedor, que "reconhece oportunidades e desenvolve inovações dentro de uma hierarquia existente" (Camelo-Ordaz et al., 2012). Mormente, o colaborador enfatiza a criação de novos negócios.

Neste contexto, o intraempreendedorismo é visto como um campo emergente na investigação, e os colaboradores empreendedores, bem como as suas competências e capacidades, ganham importância. Os intraempreendedores, definidos como pessoas com pensamento empreendedor dentro de empresas existentes, são cruciais, na medida em que pensam além dos limites das unidades organizacionais (Pinchot, 1985). Isto posto, “estes são a base da inovação e da vantagem competitiva das organizações” (Guerrero e Peña-Legazkue, 2013). Dado que o intraempreendedorismo tem como fundamento diversos conceitos e perspectivas teóricas, tais contribuições encontram-se fragmentadas com várias definições (Turro et al., 2016). Em síntese, o intraempreendedorismo distingue-se pela autonomia criativa, pela assunção de riscos e pela procura de soluções inovadoras dentro da estrutura formal da organização.

Mais importa acrescentar que, no contexto educacional, tal tem ganhado relevância, uma vez que as instituições de ensino enfrentam crescentes desafios de adaptação e inovação para melhorar a qualidade educacional e sua capacidade de

resposta às exigências do mercado, e, neste seguimento, os empreendedores proativos procuram continuamente oportunidades de melhoria contínua e sustentada. Nesta senda, os funcionários que se encontram satisfeitos tendem a ser mais proativos e dispostos a envolver-se em comportamentos que possam divergir das regras estabelecidas, desde que vejam tais ações como benéficas para a organização. Com efeito, este fenómeno é particularmente relevante, no sentido em que precisam continuamente de se adaptar à mudança, em contextos onde a necessidade de inovação constante é imperativa, como no setor educacional (Zahra & Covin, 1995).

Importa salientar que o fracasso dos empreendedores, muitas vezes, não está relacionado com a falta de lucratividade do negócio, mas, sim, com a dificuldade em lidar com o stress. Como evidenciado por Uy et al. (2013), “o stress pode levar os empreendedores a desistirem para preservar o seu bem-estar, procurando alcançar a sua realização pessoal.” Ora, tal obriga a que os colaboradores se adaptem constantemente, de modo a lidar com tarefas adicionais decorrentes das exigências profissionais. No que concerne ao empreendedorismo, é evidente que a implementação de mudanças é essencial na dinâmica empresarial atual, sendo fulcral o reconhecimento da necessidade de abordagens holísticas que valorizem não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

### *2.2.2 O papel do intraempreendedorismo a nível organizacional e de inovação*

Quer a nível teórico, como na prática, o empreendedorismo em organizações já existentes tem ganho relevância. Face ao ambiente económico cada vez mais competitivo, as organizações têm procurado formas de gerir a inovação e gerar vantagem competitiva. Assim sendo, os funcionários com espírito empreendedor têm sido colocados no centro, na medida em que se têm realçado, com uma postura inovadora que “leva ao crescimento da empresa e à renovação estratégica” (Veenker et al., 2008). Este requer um ambiente organizacional favorável, com autonomia, apoio à inovação e cultura aberta a mudanças.

Ainda, o intra-empreendedorismo requer uma gestão que promove um ambiente positivo e encorajador. Evidencia-se, então, a importância de um clima organizacional que favoreça a experiência e a flexibilidade, características que podem ser cultivadas através de práticas de GERH voltadas para a inovação. O papel do intra-

empreendedorismo (IE) refere-se à “capacidade de uma organização em incentivar comportamentos empreendedores internamente, impulsionando inovação e renovação estratégica” (Antoncic & Hisrich, 2001). Nesta senda, o intraempreendedor é um agente de mudança que, mesmo inserido numa estrutura hierárquica, age com visão estratégica e disposição para assumir riscos em prol da melhoria contínua.

Na perspectiva de Hayton e Kelley (2006), o IE envolve o despoletar de novas oportunidades e soluções criativas para problemas organizacionais, promovendo o desenvolvimento de novos produtos, assim como a inovação em processos e estratégias. Já para Adiguzel et. al (2020), em ambientes empresariais altamente competitivos, os funcionários podem adotar comportamentos mais empreendedores, ultrapassando os procedimentos estabelecidos, com a finalidade de garantir os interesses e a sustentabilidade da organização. Ora, a implementação de uma cultura intra-empresarial depende de uma liderança que estimule a autonomia e a aprendizagem contínua, permitindo que os colaboradores contribuam ativamente para a evolução da organização educativa.

Não obstante, as empresas que congregam o IE tendem a cultivar um ambiente propício à inovação e ao risco calculado, permitindo que “os colaboradores atuem como agentes de mudança dentro da organização” (Antoncic & Hisrich, 2003), sendo, os profissionais do setor da educação, pioneiros num novo conjunto de medidas que motivem os discentes, assim como eles mesmos. Neste seguimento, o usufruto do IE torna-se especialmente vantajoso em ambientes educacionais, onde a inovação é vital para responder a pedidos pedagógicos em constante evolução (Gopal et al., 2007). Na educação, a GERH torna-se um instrumento estratégico para a valorização do corpo docente, para o fortalecimento da liderança pedagógica e para a consolidação de uma cultura de excelência educativa.

Em jeito de conclusão, O IE contribui ativamente para a inovação organizacional ao fomentar a criação de novos produtos, serviços ou processos, reforçando a competitividade e adaptabilidade da instituição.

### *2.2.3 Fatores impulsionadores do IE no local de trabalho*

O intra-empresarial é uma abordagem fundamental para o desenvolvimento empresarial, na medida em que se promove uma “cultura de inovação

e adaptabilidade interna” (Wang, 2003). Efetivamente, muitas organizações adotaram estratégias de expansão internacional, bem como alianças, de forma a competir com marcas globais, mostrando que o intra-empendedorismo pode ser impulsionado por parcerias estratégicas e modelos inovadores de negócios (Wang & Mobley, 1999). Pode-se aferir que ambientes organizacionais que promovem a confiança, a liberdade de expressão e o reconhecimento do mérito tendem a impulsionar práticas intraempreendedoras entre os seus colaboradores. De acordo com Rauch e Frese (2007), "os indivíduos são empreendedores quando são simultaneamente os fundadores, proprietários e gestores das suas organizações".

Além do mais, Wang (2003) destaca que “o intra-empendedorismo (...) muitas vezes carece de integração com as estratégias de gestão de recursos humanos, o que afeta sua sustentabilidade”. Ainda assim, tal transformação sugere que a integração estratégica é essencial para a eficácia do intra-empendedorismo, já que, para Bjorkman & Lu (2001) e Simon & Hitt (2003), se promove uma cultura de empreendedorismo coletivo. Tal, conseqüentemente, coopera no correto desempenho organizacional. Ora, alinhar o intra-empendedorismo com as práticas de gestão de recursos humanos torna-se determinante para garantir que a inovação e a criatividade sejam sustentáveis a longo prazo, fortalecendo a competitividade organizacional.

Por tudo o que foi, outrora, evidenciado, o intra-empendedorismo como pilar para a sustentabilidade organizacional, vem estando inerente a ambientes dinâmicos, como, por exemplo, o da educação (Kansoy et al., 2024). Além disso, os intraempreendedores, são caracterizados pela sua autonomia e proatividade, ou seja, reforçam a adaptabilidade e inovação nas organizações. Nesta instância, uma cultura intra-empendedorista nas instituições educacionais pode melhorar a capacidade de adaptação às mudanças, bem como promover a inovação, essencial para o setor educacional em rápida transformação.

### **2.3 O Setor da Educação**

O setor da educação, particularmente nas instituições de ensino, enfrenta desafios específicos, que vão desde a necessidade de adaptação tecnológica até à pressão por inovações pedagógicas. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial. Para Kansoy et al. (2024), em contextos acadêmicos,

“torna-se essencial promover a sustentabilidade organizacional, contribuindo para o crescimento e o desempenho das instituições de ensino” e o comportamento intra-empresarial em instituições de ensino pode ser considerado como uma forma de responder, corretamente, a esses desafios. Ora, ao valorizar o espírito crítico e criativo dos seus colaboradores, as organizações educativas estimulam a emergência de soluções transformadoras nos domínios da pedagogia, gestão e inclusão.

De facto, os programas de gestão de recursos humanos direcionados ao desenvolvimento de traços empreendedores podem ser adaptados para contextos educacionais, promovendo uma orientação empreendedora entre estudantes e profissionais em formação (Shehata et al., 2020). Importa, ainda, realçar que o desenvolvimento de um ambiente de trabalho onde a autoeficácia e a auto-liderança são promovidas, contribui para a intenção intra-empresarial, permitindo que as instituições educacionais se tornem mais adaptáveis e preparadas no que diz respeito a crises e mudanças rápidas. Por isso, o ambiente escolar, quando propício à autonomia e à inovação, pode tornar-se um terreno fértil para o desenvolvimento de projetos intraempresariais com impacto direto na qualidade do ensino.

Para além disto, o comportamento de quebra de regras, segundo Vercic et al. (2012), é observado em instituições de ensino, onde os funcionários são incentivados a ir além das normas e procedimentos, com a principal finalidade de alcançar melhores resultados para os alunos. No entanto, para que este comportamento seja eficaz, é necessário que os funcionários estejam satisfeitos e motivados, fatores diretamente impactados pelas práticas de GERH. De facto, a gestão de recursos humanos deve equilibrar a autonomia e a inovação, congregando diretrizes claras, por forma a garantir que a quebra de regras ocorra de forma ética e alinhada aos objetivos institucionais. Isto posto, é possível aferir que tal comportamento promove um impacto positivo e sustentável na organização.

### *2.3.1 A GERH no Contexto Educacional*

Efetivamente, ao integrar-se práticas estratégicas de RH — como a formação contínua, a avaliação de desempenho e a valorização da carreira docente — as instituições educativas aumentam a sua capacidade de resposta a contextos complexos e em mudança. De acordo com estudos, a combinação de um ambiente de trabalho

dinâmico e de práticas de GRH que valorizam a inovação resulta num impacto positivo na atividade organizacional (Mustafa et al., 2016). Assim, a articulação entre a GERH e a missão educativa contribui para a construção de ambientes escolares mais colaborativos, motivadores e centrados no desenvolvimento humano. A implementação de práticas de *empowerment* e de formação contínua, no setor da educação, permite que as instituições melhorem a sua capacidade de inovação. Segundo Schmelter et al. (2010), nesta linha, é imprescindível a existência de profissionais altamente qualificados, comprometidos com o desenvolvimento contínuo e o IE, no seu quotidiano, tendo em consideração a importância da execução destes termos, na prática. Com efeito, estes tópicos destacam a importância da integração entre o IE e as práticas estratégicas de GRH como elementos fundamentais para a inovação no setor educacional, em que sugere que uma abordagem estruturada de GRH pode e deve fortalecer o IE e a adaptabilidade e competitividade da organização.

### *2.3.2 Impacto do IE no Contexto Educacional*

Deste modo, a inovação e o intra-empendedorismo são fundamentais para a sustentabilidade organizacional, especialmente em setores que exigem uma rápida adaptação, como a educação. Alinhando esta perspetiva, urge-se combinar práticas funcionais e estratégicas que maximizam o desempenho organizacional, isto é, “promover uma cultura de inovação e participação colaborativa entre os colaboradores” (Mueller & Thomas, 2000). Assim sendo, ao incentivar o intraempendedorismo, as organizações educacionais podem beneficiar-se da criatividade dos seus próprios recursos humanos para enfrentar desafios pedagógicos e administrativos de forma mais eficaz.

Conforme explicado por Wang e Mobley (1999), a GERH é uma ferramenta crucial para promover a inovação no desenvolvimento organizacional, pese embora a importância do alinhamento das práticas de RH com as necessidades de inovação do próprio setor. A liderança autodirigida, a autoeficácia e o capital psicológico têm efeitos diretos e indiretos significativos sobre a intenção de académicos, mediadas por atitudes em relação ao intrapreendedorismo, normas subjetivas e controlo comportamental percebido (Kansoy et al., 2024).

No setor educacional, o IE é particularmente relevante, na medida em que auxilia nos desafios e consequentes processos de inovação e adaptação contínua. Por isso, este setor é beneficiado de práticas que incentivam a autonomia e a criatividade, pois as instituições de ensino enfrentam pressões constantes para oferecer programas de alta qualidade e serviços inovadores, com o objetivo primordial de enaltecer as *skills* dos alunos (Amberg & McGaughey, 2019).

### *2.3.3 Desafios e Oportunidades no Setor Educacional*

Note-se que se torna imperativo integrar a GERH com iniciativas de intra-empendedorismo, especialmente em setores desafiadores, em que a inovação e o próprio empreendedorismo, espoletando a sua essência, podem promover maior competitividade e adaptabilidade organizacional. Não obstante, "as empresas devem cultivar uma cultura organizacional que valorize a comunicação interna, como uma ferramenta para melhorar a produtividade e como um meio para promover a educação e o desenvolvimento pessoal dos principais visados" (Ravina-Ripoll et al., 2022). Assim, os professores e os demais agentes educativos desempenham um papel fundamental na reinvenção da prática educativa, atuando como líderes de mudança no seio das instituições.

No contexto educacional, as práticas de teor empreendedor na GERH, permitem adaptações às requisições dinâmicas do setor, promovendo maior alinhamento entre as estratégias de recursos humanos e os objetivos pedagógicos. Assim sendo, Galván-Vela et al. (2022) sugerem que a implementação de uma comunicação organizacional transparente e colaborativa fortalece o intraempendedorismo, ajudando as instituições a manter uma vantagem competitiva ao fomentar a inovação e a resiliência institucional. Tais práticas são especialmente relevantes para ambientes que seguem uma constante adaptação e renovação organizacional. O setor educativo enfrenta o desafio de equilibrar a burocracia institucional com a necessidade de inovação, o que representa uma oportunidade para explorar modelos de gestão mais dinâmicos e colaborativos.

### *2.3.4 GERH, Intra-Empreendedorismo e Setor da Educação*

Destaca-se a importância de os profissionais de Recursos Humanos (RH) adotarem comportamentos intraempreendedores – inovadores, proativos e com capacidade de gerir riscos – como forma de criar valor estratégico nas organizações e atuar de forma alinhada com os objetivos institucionais (Amarakoon et al., 2019). No setor educativo, este tipo de intraempreendedorismo permite que docentes e técnicos proponham práticas pedagógicas diferenciadoras, elevando a qualidade do ensino e promovendo o envolvimento da comunidade escolar através de uma gestão eficiente e inovadora dos recursos disponíveis (Covin & Slevin, 1991).

A comunicação interna eficaz é fundamental para fomentar o intraempreendedorismo, pois incentiva a troca de ideias, a proatividade dos colaboradores e a construção de um ambiente favorável à inovação (Ravina-Ripoll et al., 2022). O fortalecimento desta comunicação permite alinhar o potencial humano com os objetivos organizacionais, criando condições para práticas inovadoras e soluções criativas, essenciais para um setor tão dinâmico como o da educação (Lee & Kim, 2022).

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) surge, assim, como um pilar essencial no desenvolvimento do intraempreendedorismo acadêmico, permitindo transformar instituições de ensino em “universidades empreendedoras” focadas na aplicação prática do conhecimento acadêmico para benefício da sociedade (Kanisoy et al., 2024). Esta visão contribui para a adaptação contínua das instituições às novas exigências do meio envolvente, promovendo a inovação e fortalecendo a sua resiliência institucional.

A implementação de uma cultura intraempreendedora no setor educativo apoia o desenvolvimento de competências nos colaboradores e a criação de ambientes acadêmicos mais dinâmicos, favorecendo o surgimento de práticas pedagógicas inovadoras e projetos interdisciplinares (Wang & Zang, 2005). Adicionalmente, lideranças que incentivam a criatividade e a comunicação interna eficaz potenciam um ambiente colaborativo que estimula o intraempreendedorismo e a melhoria contínua (Amarakoon et al., 2019).

Programas como o MENTOR demonstram como o desenvolvimento de competências relacionadas com envolvimento, comunicação e flexibilidade pode aumentar a satisfação e produtividade no trabalho, estando alinhados com os desafios

permanentes do setor educativo (Prudenzi et al., 2023). Neste contexto, a GERH contribui para a satisfação dos colaboradores, promovendo o bem-estar, a motivação e o desenvolvimento de práticas inovadoras alinhadas com os objetivos organizacionais (Adiguzel, 2020).

Assim, o intraempreendedorismo permite às instituições de ensino responder de forma ágil às mudanças sociais e pedagógicas, reforçando a sua capacidade de inovação e resiliência organizacional (Shehata et al., 2020). O desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, projetos colaborativos e soluções ajustadas às necessidades da comunidade educativa são reflexo direto de um ambiente que valoriza o intraempreendedorismo, potenciando a adaptabilidade institucional.

Em síntese, a integração entre práticas de GERH e atitudes intraempreendedoras revela-se fundamental para o desenvolvimento de competências-chave e para a criação de valor sustentável no setor educativo. Esta abordagem integrada fortalece a capacidade de resposta às exigências do mercado e promove a excelência organizacional e pedagógica, preparando as instituições de ensino para enfrentar os desafios futuros de forma inovadora e resiliente (Gopal et al., 2007; Wang & Zang, 2005).

#### **2.4. Hipóteses de Investigação**

A relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o Intraempreendedorismo assume relevância num contexto em que as organizações procuram, de forma integrada, promover a inovação e potenciar o desenvolvimento dos colaboradores, respondendo às exigências dos mercados voláteis e competitivos (Blanka, 2019). O Intraempreendedorismo, conceptualizado em dimensões como Inovação, Proatividade e Assunção de Riscos (Covin et al., 1991), traduz-se em comportamentos dos colaboradores orientados para a identificação e implementação de novas ideias, para a antecipação e exploração de oportunidades, bem como para a disposição em enfrentar situações de incerteza de forma calculada, constituindo pilares essenciais para processos de inovação e renovação organizacional.

Neste enquadramento, as práticas de GERH, nas suas dimensões de Formação Estratégica, Empoderamento e Participação Estratégica, Desempenho Organizacional e Clima Organizacional Estratégico, desempenham um papel fundamental no estímulo ao intraempreendedorismo dentro das organizações. A formação estratégica assegura que

os colaboradores desenvolvem competências alinhadas com os objetivos de inovação da organização, potenciando a geração de ideias e soluções criativas. O empoderamento e a participação estratégica reforçam a autonomia, a iniciativa e a responsabilidade dos colaboradores, criando condições para a manifestação de comportamentos intraempreendedores. O desempenho organizacional, suportado por práticas de gestão de pessoas eficazes, reforça um ambiente que valoriza o contributo ativo dos colaboradores e encoraja iniciativas inovadoras. Por sua vez, um clima organizacional estratégico, caracterizado por um ambiente colaborativo, comunicação aberta e alinhamento com os objetivos estratégicos, promove a confiança e o compromisso necessários para que os colaboradores contribuam com iniciativas intraempreendedoras.

Assim, a investigação da relação entre as dimensões da GERH e o Intraempreendedorismo permite compreender de que forma práticas estratégicas de gestão de pessoas podem impulsionar comportamentos inovadores, proativos e orientados para a assunção de riscos, reforçando o potencial de inovação e de competitividade organizacional, enquanto promovem o desenvolvimento e o envolvimento dos colaboradores. Partindo deste enquadramento teórico, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

*H1: A Formação Estratégica está positivamente associada com o Intraempreendedorismo.*

*H2: O Empoderamento e a Participação Estratégica estão positivamente associados com o Intraempreendedorismo.*

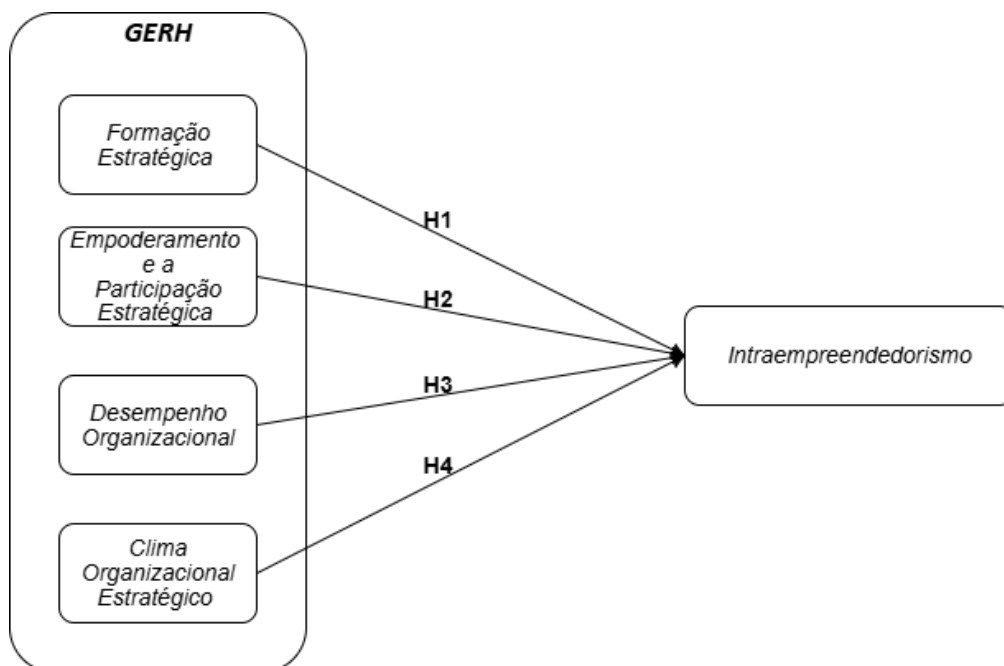
*H3: O Desempenho Organizacional está positivamente associado com o Intraempreendedorismo.*

*H4: O Clima Organizacional Estratégico está positivamente associado com o Intraempreendedorismo.*

A Figura 1 ilustra o modelo conceptual proposto, onde se analisam os efeitos das dimensões da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) – formação estratégica, empoderamento e participação estratégica, desempenho organizacional e clima organizacional estratégico – no Intraempreendedorismo. Este modelo assenta na evidência de que ambientes organizacionais que adotam práticas de GERH orientadas

estrategicamente criam condições favoráveis à autonomia, participação ativa e iniciativa dos colaboradores, aspetos centrais para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores (Blanka, 2019; Covin et al., 1991). Assim, o estudo propõe avaliar de que forma cada uma destas dimensões da GERH contribui para o fortalecimento do Intraempreendedorismo, permitindo compreender como a gestão estratégica de pessoas pode ser utilizada como ferramenta para potenciar a inovação, a proatividade e a assunção de riscos dentro das organizações.

**Figura 1 – Modelo conceptual**



### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo adota uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, com a aplicação da técnica de um questionário. Esta escolha fundamenta-se no objetivo de captar, de forma mais ampla e realista, as diferentes dimensões da relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o intraempreendedorismo no setor da educação. A vertente quantitativa oferece a possibilidade de obter indicadores estatísticos objetivos, mas com perguntas abertas, de modo a compreender com maior profundidade as percepções e experiências dos profissionais, dando-lhes voz num processo de reflexão mais humanizado sobre a prática educativa e organizacional.

#### **3.1. Desenho da Pesquisa**

Optou-se por um design do tipo survey, centrado na aplicação de um questionário online como principal instrumento de recolha de dados. Este desenho é especialmente adequado quando se pretende auscultar um número alargado de participantes, com perfis diversos, e extrair padrões de percepção e comportamento. Ao aplicar o questionário junto de profissionais da educação com diferentes funções e experiências, procura-se identificar tendências, relações e possíveis implicações entre as práticas de GERH e a promoção do intraempreendedorismo nas instituições educativas.

#### **2.2. Instrumentos de Recolha de Dados**

O instrumento de recolha de dados foi um questionário estruturado em quatro partes principais: i) consentimento informado; ii) caracterização sociodemográfica dos participantes; iii) práticas e percepções sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH); e iv) percepções e experiências relacionadas com o Intraempreendedorismo

O questionário combinou perguntas de escolha múltipla, escalas de Likert e questões abertas, permitindo conjugar a objetividade dos dados quantitativos com a profundidade interpretativa das respostas descritivas. Esta combinação possibilitou captar não apenas “o que” os participantes pensam, mas também “como” e “porquê” constroem essas percepções, garantindo uma análise abrangente e sensível às especificidades do setor educativo.

As medidas relacionadas com a GERH foram desenvolvidas com base na literatura que explora a relação entre práticas estratégicas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional (Ali et al., 2018), sendo ajustadas ao contexto português e ao setor educativo, assegurando a sua relevância e clareza para os participantes.

Relativamente ao Intraempreendedorismo, optou-se por uma abordagem unidimensional, captando a predisposição dos participantes para a geração e implementação de ideias inovadoras dentro das organizações, de forma prática e focada (Blanka, 2019; Rigtering & Weitzel, 2013). Esta opção metodológica permitiu avaliar de forma clara o comportamento intraempreendedor, garantindo a sua integração no modelo de análise proposto, alinhado com os objetivos do estudo. Apesar de o Intraempreendedorismo poder ser conceptualizado de forma multidimensional, a abordagem unidimensional é amplamente utilizada na literatura, sendo adequada para estudos que visam analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas e a promoção de comportamentos inovadores e proativos no contexto organizacional (Covin & Slevin, 1991; Blanka, 2019).

### **2.3. População e Amostra**

A população-alvo da investigação compreende empregados de instituições do ensino básico e secundário em Portugal, tanto do ensino público como do ensino privado, e abrangendo todos os ciclos de ensino. Esta escolha reflete a intenção de captar uma visão plural e transversal sobre a temática em estudo.

A amostragem é não probabilística por conveniência, ou seja, os participantes foram selecionados com base na sua acessibilidade e disponibilidade. Procurou-se, contudo, garantir uma certa diversidade nos perfis, incluindo indivíduos com experiência relevante na gestão de recursos humanos, na docência ou com envolvimento em práticas de inovação e intraempreendedorismo dentro das organizações educativas. O número de respostas válidas recolhidas definiu o tamanho final da amostra.

Foi elaborado um questionário eletrónico de forma a permitir a recolha dados de forma organizada, segura e eficiente junto dos participantes. A disseminação do questionário foi feita de forma remota, tendo sido partilhado através de redes sociais, e-mails institucionais e grupos profissionais ligados à área da educação e da formação.

Esta estratégia visou maximizar o alcance do inquérito e promover a participação de indivíduos com diferentes trajetórias profissionais. O período de recolha de dados decorreu ao longo de três a quatro semanas, garantindo tempo suficiente para a participação voluntária e refletida dos respondentes. Todo o processo respeitou os princípios éticos da investigação em ciências sociais, com particular atenção à confidencialidade, anonimato e consentimento informado.

A amostra do estudo é composta por 40 funcionários do setor educativo em Portugal (Tabela 1), maioritariamente do género feminino (80%), com idades compreendidas entre os 23 e os 67 anos (M = 44,7 anos).

**Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra**

		N	%
Género	Feminino	32	80,0%
	Masculino	8	20,0%
Idade (em anos) Média (Amplitude)		44,7 (23 - 67)	
Escolaridade	Ensino Básico (9º ano)	1	2,5%
	Ensino Secundário (12º ano)	10	25,0%
	Ensino Superior (Licenciatura)	10	25,0%
	Ensino Superior (Mestrado)	19	47,5%
Antiguidade na Instituição	Entre 1 e 5 anos	16	40,0%
	Entre 5 e 10 anos	5	12,5%
	Menos de um ano	5	12,5%
	Superior a 10 anos	14	35,0%
Tipo de Instituição	Privada	5	12,5%
	Pública	35	87,5%
Localização da instituição	Alentejo	6	15,0%
	Algarve	2	5,0%
	Centro	5	12,5%
	Lisboa e Vale do Tejo	5	12,5%
	Norte	22	55,0%
Categoria Profissional	Assistente operacional;	10	25,0%
	Assistente técnico;	5	12,5%
	Diretor/ Administrador Escolar;	1	2,5%
	Outro;	1	2,5%
	Professor	23	57,5%

Em termos de escolaridade, 47,5% possuem mestrado, 25% licenciatura, 25% ensino secundário e 2,5% ensino básico. Relativamente à antiguidade na instituição, 40% dos participantes têm entre 1 e 5 anos de serviço, 35% mais de 10 anos, enquanto os restantes se distribuem entre menos de 1 ano (12,5%) e entre 5 e 10 anos (12,5%). A maioria exerce funções em instituições públicas (87,5%), com maior representatividade na região Norte (55%). Quanto à categoria profissional, predominam os professores

(57,5%), seguindo-se assistentes operacionais (25%), assistentes técnicos (12,5%), e outros cargos, incluindo direção e administração escolar, em menor proporção.

#### **2.4. Análise de Dados**

Numa primeira fase, avaliou-se a fiabilidade e consistência interna das escalas utilizadas. Tendo em conta a reduzida dimensão amostral, optou-se pela utilização da correlação de Pearson para analisar as relações entre as variáveis em estudo, de forma a avaliar a relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o Intraempreendedorismo. Através da correlação de Pearson, foi possível identificar de forma clara a força e direção das associações entre cada dimensão da GERH e o Intraempreendedorismo, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a forma como práticas estratégicas de gestão de pessoas podem potenciar comportamentos intraempreendedores no contexto das organizações educativas.

#### 4. RESULTADOS

Para aferir a consistência interna das escalas utilizadas no estudo, foram calculados os valores do Alpha de Cronbach para cada uma das dimensões analisadas (Tabela 2). Os resultados demonstraram níveis de fiabilidade elevados, assegurando a robustez das medidas utilizadas. A dimensão Formação Estratégica apresentou um Alpha de 0,914, o Empoderamento e Participação Estratégica um valor de 0,874, o Desempenho Organizacional 0,933 e o Clima Organizacional Estratégico 0,923, indicando uma consistência adequada das dimensões que compõem a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Relativamente ao Intraempreendedorismo, obteve-se um Alpha de 0,845, evidenciando a fiabilidade da escala utilizada para aferir este construto no contexto das organizações educativas. Estes resultados confirmam que os instrumentos de medida apresentam uma consistência interna satisfatória, garantindo a qualidade dos dados recolhidos para a análise subsequente.

**Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas**

Escala	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Formação Estratégica	0,914	3
Empoderamento e Participação Estratégica	0,874	3
Desempenho Organizacional	0,933	3
Clima Organizacional Estratégico	0,923	3
Intraempreendedorismo	0,845	5

A Tabela 3 apresenta os scores médios de cada dimensão analisada, calculados a partir da média dos itens que as compõem, assegurando consistência e representatividade das perceções dos participantes. A dimensão Intraempreendedorismo apresenta o score médio mais elevado (4,0), indicando níveis elevados de práticas intraempreendedoras nas instituições educativas analisadas. No que respeita às dimensões de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), a Formação Estratégica (3,2) apresenta o valor médio mais elevado, seguida do Desempenho Organizacional (3,0), enquanto o Empoderamento e Participação Estratégica (2,9) e o Clima Organizacional Estratégico (2,9) registam valores ligeiramente inferiores, apresentando, no conjunto, valores moderados.

**Tabela 3 – Estatísticas descritivas das dimensões de GERH e do Intraempreendedorismo**

	Média	Minimum	Maximum
Formação Estratégica	3,2	1	5
Empoderamento e Participação Estratégica	2,9	1	5
Desempenho Organizacional	3,0	1	5
Clima Organizacional Estratégico	2,9	1	5
Intraempreendedorismo	4,0	2,4	5

A Tabela 4 apresenta as correlações de Pearson entre o Intraempreendedorismo e as dimensões da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Os resultados revelam correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as dimensões analisadas, indicando que níveis mais elevados de práticas de GERH se associam a níveis mais elevados de intraempreendedorismo entre os participantes do estudo.

Em detalhe, a Formação Estratégica (H1) apresenta uma correlação moderada e significativa com o Intraempreendedorismo ( $r = 0,437$ ,  $p = 0,005$ ), sugerindo que o alinhamento da formação com os objetivos organizacionais está associado a um maior envolvimento dos colaboradores em comportamentos intraempreendedores. De forma semelhante, o Empoderamento e Participação (H2) registaram uma correlação positiva ( $r = 0,422$ ,  $p = 0,007$ ), evidenciando que práticas que promovem a autonomia e a participação estratégica dos colaboradores contribuem para a promoção do intraempreendedorismo nas organizações educativas. A dimensão Desempenho Organizacional (H3) apresentou a correlação mais elevada ( $r = 0,469$ ,  $p = 0,002$ ), destacando a importância das práticas de gestão de pessoas orientadas para resultados no estímulo ao comportamento intraempreendedor. Por fim, o Clima Organizacional Estratégico (H4) também demonstrou uma correlação positiva e significativa ( $r = 0,397$ ,  $p = 0,011$ ), indicando que um ambiente organizacional colaborativo e alinhado estrategicamente favorece o intraempreendedorismo.

Em conjunto, estes resultados sustentam as hipóteses propostas (H1, H2, H3 e H4), confirmando que as dimensões da GERH analisadas neste estudo apresentam um contributo relevante para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores no contexto das organizações educativas, reforçando a relevância

de práticas de gestão estratégica de recursos humanos como facilitadoras da inovação e da proatividade no ambiente organizacional.

**Tabela 4 – Correlações de Pearson entre o Intraempreendedorismo e as dimensões da GERH**

Dimensões da GERH	r (Intraempreendedorismo)	p
Formação Estratégica (H1)	0,437**	0,005
Empoderamento e Participação (H2)	0,422**	0,007
Desempenho Organizacional (H3)	0,469**	0,002
Clima Organizacional Estratégico (H4)	0,397*	0,011

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01

A Tabela 5 evidencia as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) que os participantes consideram mais eficazes para fomentar o intraempreendedorismo no setor educativo. A Formação Contínua destaca-se de forma expressiva (87,5%), confirmando que a capacitação permanente é vista como essencial para desenvolver competências que permitam aos colaboradores gerar e implementar ideias inovadoras nas suas instituições. Este resultado é coerente com a literatura que reforça a importância da formação como ferramenta de estímulo à criatividade e à inovação (Blanka, 2019). Segue-se o Recrutamento de perfis com espírito inovador (52,5%), evidenciando a relevância de atrair colaboradores predispostos à proatividade e à experimentação, fatores centrais para o intraempreendedorismo (Ali et al., 2018). A Gestão Participativa e Descentralizada (50,0%) também se destaca, refletindo a percepção de que ambientes de trabalho que envolvem os colaboradores na tomada de decisões e lhes conferem autonomia são mais propícios ao desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores. Por fim, a Avaliação de Desempenho com Foco na Inovação (35,0%) é mencionada como prática relevante, sublinhando que integrar critérios de inovação nos processos de avaliação pode funcionar como incentivo para que os colaboradores se envolvam em iniciativas intraempreendedoras, alinhando os seus objetivos individuais com as metas de inovação da instituição.

**Tabela 5 – Práticas de GERH que fomentam o intra-empendedorismo**

	N	%
Formação contínua	35	87,5%
Recrutamento de perfis com espírito inovador	21	52,5%

Gestão participativa e descentralizada	20	50,0%
Avaliação de desempenho com foco na inovação	14	35,0%
Outra	3	7,5%

A Tabela 6 apresenta os benefícios do intraempreendedorismo percebidos pelos inquiridos. A Motivação dos colaboradores (65%) surge como o benefício mais mencionado, sugerindo que o intraempreendedorismo, quando fomentado pela GERH, pode aumentar o envolvimento, a satisfação e o compromisso dos profissionais com a instituição, criando um ambiente favorável à inovação e à adaptação às mudanças. A Inovação de produtos, serviços e práticas pedagógicas (62,5%) e o Desenvolvimento profissional contínuo (55%) são igualmente destacados. A Atração e retenção de talento (37,5%) e o Crescimento da organização (32,5%) refletem percepções de que o intraempreendedorismo, aliado a políticas estratégicas de gestão de pessoas, pode contribuir para consolidar a competitividade institucional. Por fim, a Redução de custos (15%), embora menos referida, evidencia que os participantes também reconhecem que o intraempreendedorismo pode contribuir para a eficiência interna, otimizando recursos através da implementação de ideias inovadoras.

**Tabela 6 – Benefícios percebidos do intraempreendedorismo**

	N	%
Motivação dos colaboradores	26	65,0%
Inovação de produtos/serviços/pedagógica	25	62,5%
Desenvolvimento profissional contínuo	22	55,0%
Atração e retenção de talento	15	37,5%
Crescimento da organização	13	32,5%
Redução de custos	6	15,0%

## 5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos reforçam que as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) são determinantes para fomentar o intraempreendedorismo no setor educativo, alinhando-se com a literatura que defende a importância da integração entre práticas de gestão de pessoas e objetivos de inovação organizacional (Chen & Huang, 2009; Huselid et al., 1997).

Observou-se que os participantes percebem a existência de práticas de GERH, sobretudo ao nível da formação, do empoderamento, do desempenho orientado para resultados e de um clima organizacional colaborativo, confirmando que estas dimensões criam condições para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores, tal como salientado por Amarakoon et al. (2019) e Mustafa et al. (2016).

As percepções recolhidas evidenciam que a formação contínua e a criação de um ambiente que valorize a autonomia e a participação ativa são vistas como essenciais para estimular a geração e a implementação de ideias inovadoras dentro das organizações educativas (Collins & Clark, 2003; Bontis & Serenko, 2007). Simultaneamente, práticas de avaliação de desempenho que incorporem critérios de inovação são reconhecidas como estratégias relevantes para alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com as metas de inovação das instituições (Ali et al., 2018). Os inquiridos destacaram, ainda, benefícios relevantes associados ao intraempreendedorismo, como o aumento da motivação, a promoção de práticas inovadoras e o desenvolvimento profissional, confirmando a importância do intraempreendedorismo para a adaptação e a inovação nas instituições de ensino (Galván-Vela et al., 2022; Wang & Mobley, 1999). Estes resultados estão em consonância com a perspectiva de que o intraempreendedorismo, quando apoiado por práticas estratégicas de GERH, contribui para a construção de organizações educativas mais adaptáveis e inovadoras, enquanto promove o envolvimento, a satisfação e o crescimento dos colaboradores (Blanka, 2019; Ravina-Ripoll et al., 2022), pelo que a presente investigação confirma que a GERH desempenha um papel crucial no estímulo ao intraempreendedorismo, permitindo às instituições de ensino fortalecerem a sua capacidade de inovação e resiliência organizacional, ao mesmo tempo que reforçam a

motivação e a participação dos colaboradores, tal como salientado por Adiguzel et al. (2020) e Kanisoy et al. (2024).

### **5.1. Implicações teóricas**

Os resultados obtidos nesta investigação contribuem para o avanço teórico na compreensão da relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o intraempreendedorismo no setor educativo, um campo ainda pouco explorado de forma integrada na literatura.

Primeiramente, este estudo reforça a relevância das práticas de GERH como facilitadoras de comportamentos intraempreendedores, corroborando os pressupostos de Chen e Huang (2009) e Huselid et al. (1997), ao evidenciar que práticas estratégicas de gestão de pessoas, como a formação contínua, o empoderamento e a criação de um clima organizacional favorável, são fundamentais para estimular a inovação e a proatividade entre os colaboradores. Em segundo lugar, os achados sustentam a perspectiva de que a integração entre GERH e intraempreendedorismo fortalece a capacidade de inovação e adaptação das organizações, conforme apontado por Amarakoon et al. (2019) e Blanka (2019), indicando que práticas de gestão que promovem a autonomia, a participação e a avaliação orientada para a inovação potenciam a geração de ideias e a sua implementação no contexto educativo. Além disso, esta investigação acrescenta valor ao discutir o intraempreendedorismo como uma abordagem unidimensional operacionalizada de forma prática, alinhando-se a Rigtering e Weitzel (2013) e Covin e Slevin (1991), sendo útil para estudos que pretendem relacionar práticas de gestão de pessoas com a promoção de comportamentos inovadores em contextos organizacionais. Por fim, este estudo contribui para o entendimento de como as práticas de GERH podem atuar como mecanismos de alinhamento entre os objetivos institucionais e o desenvolvimento de comportamentos empreendedores, promovendo um ciclo virtuoso de inovação, motivação e desenvolvimento contínuo no setor educativo (Mustafa et al., 2016; Galván-Vela et al., 2022).

## **5.2. Implicações práticas**

Os resultados deste estudo apresentam implicações práticas relevantes para a gestão de instituições educativas, destacando a importância de implementar práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) orientadas para a promoção do intraempreendedorismo. Em primeiro lugar, as instituições educativas podem beneficiar da implementação de programas de formação contínua, alinhados com os objetivos de inovação, de forma a capacitar os colaboradores para a geração e implementação de ideias inovadoras, reforçando a sua autonomia e espírito crítico. Em segundo lugar, os resultados evidenciam a necessidade de criar ambientes organizacionais que promovam o empoderamento e a participação dos colaboradores nos processos de decisão, permitindo que estes assumam um papel ativo na identificação de oportunidades de melhoria e na introdução de práticas inovadoras no contexto educativo. Além disso, destaca-se a relevância de incluir critérios de inovação nos sistemas de avaliação de desempenho, de forma a incentivar os colaboradores a desenvolverem comportamentos intraempreendedores e a alinharem os seus objetivos individuais com as metas estratégicas da instituição. Outro aspeto prático prende-se com a importância do recrutamento de perfis com predisposição para a inovação e a proatividade, contribuindo para a construção de equipas capazes de responder de forma criativa e adaptativa aos desafios do setor educativo. Por fim, os resultados sugerem que a adoção de práticas de GERH que fomentem o intraempreendedorismo pode potenciar a motivação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e propício à inovação, com impacto positivo no desempenho institucional e na qualidade educativa oferecida.

## **6. CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no intraempreendedorismo no setor educativo em Portugal, contribuindo para compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas podem potenciar comportamentos inovadores nas instituições de ensino. Neste âmbito, procurou-se identificar as práticas de GERH que fomentam o intraempreendedorismo, analisar o impacto destas práticas na promoção de atitudes inovadoras entre os colaboradores e avaliar como a GERH pode contribuir para a competitividade e

adaptabilidade das instituições educativas através do incentivo ao intraempreendedorismo.

Os resultados obtidos permitiram identificar que práticas como a formação contínua, o recrutamento de perfis com espírito inovador, a gestão participativa e descentralizada e a avaliação de desempenho focada na inovação são reconhecidas como eficazes para fomentar o intraempreendedorismo no setor educativo, ao alinharem os objetivos individuais dos colaboradores com as metas de inovação das instituições. Foi também possível verificar que as dimensões da GERH, nomeadamente a formação estratégica, o empoderamento e participação, o desempenho organizacional e o clima organizacional estratégico, estão associadas de forma positiva ao intraempreendedorismo, demonstrando que práticas de gestão de pessoas orientadas estrategicamente promovem atitudes inovadoras, proativas e orientadas para a assunção de riscos entre os colaboradores. Por fim, constatou-se que o intraempreendedorismo, quando suportado por práticas eficazes de GERH, é percecionado como um fator que contribui para a motivação, o desenvolvimento profissional e a capacidade de inovação dos colaboradores, aspetos que fortalecem a competitividade e a adaptabilidade das instituições de ensino face aos desafios atuais.

### **6.1. Limitações do estudo**

Este estudo, embora contribua para o entendimento da relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o intraempreendedorismo no setor educativo, apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a dimensão amostral reduzida e não probabilística, composta por profissionais do setor educativo em Portugal, limita a generalização dos resultados para outras realidades organizacionais ou contextos internacionais. A recolha de dados foi realizada por conveniência, o que pode ter condicionado a diversidade de perspetivas e experiências dos participantes. Em segundo lugar, a natureza transversal do estudo impede a análise de relações de causalidade, sendo possível apenas identificar associações entre as variáveis em estudo. A utilização de um questionário enquanto instrumento de recolha de dados, embora adequada aos objetivos do estudo, depende das perceções subjetivas dos participantes, podendo estar sujeita a enviesamentos de resposta socialmente desejável. Por fim, a abordagem unidimensional do intraempreendedorismo, apesar de

prática e alinhada com parte da literatura, poderá ter limitado a compreensão de outras dimensões relevantes deste construto, como a inovação, a proatividade e a assunção de riscos de forma isolada, que poderiam fornecer uma visão mais detalhada sobre os comportamentos intraempreendedores nas instituições educativas.

## **6.2. Futuras linhas de investigação**

Com base nos resultados e limitações identificadas neste estudo, destacam-se várias linhas de investigação que poderão aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o intraempreendedorismo no setor educativo. Em primeiro lugar, sugere-se a realização de estudos com amostras mais alargadas e diversificadas, incluindo diferentes regiões, tipos de instituições e ciclos de ensino, de forma a permitir a generalização dos resultados e a identificação de possíveis diferenças entre contextos organizacionais. Em segundo lugar, recomenda-se a utilização de metodologias de investigação mistas ou qualitativas, como entrevistas e grupos focais, para complementar os dados quantitativos e explorar de forma mais aprofundada as perceções e experiências dos profissionais sobre as práticas de GERH e a promoção do intraempreendedorismo nas instituições educativas. Adicionalmente, seria pertinente explorar o intraempreendedorismo através de uma abordagem multidimensional, analisando separadamente dimensões como a inovação, a proatividade e a assunção de riscos, permitindo compreender de que forma cada uma destas dimensões se relaciona com as diferentes práticas de gestão de pessoas. Sugere-se também a realização de estudos longitudinais, que permitam analisar a evolução das práticas de GERH e do intraempreendedorismo ao longo do tempo, possibilitando avaliar o impacto de intervenções específicas de gestão de pessoas no fomento de comportamentos intraempreendedores e no desempenho institucional. Por fim, será relevante explorar o papel da liderança transformacional e das competências digitais como variáveis mediadoras ou moderadoras nesta relação entre GERH e intraempreendedorismo, considerando o contexto atual de transformação digital e de exigências de inovação no setor educativo.

## REFERÊNCIAS

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110.
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X.-Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115–122.
- Amarakoon, U., Weerawardena, J., Verreynne, M.-L., & Teicher, J. (2019). Entrepreneurial behaviour: A new perspective on the role of the HR professional. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 1–16. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2018-0038>
- Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759–793.
- Åmo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 7–19.
- pincheotkmway. (2017). *Amway news*. Retrieved from <http://news.amway.pt/ager-2016atitude-empreendedora-dos-portugueses-volta-a-crescer/>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Barney, J., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–44.
- Bjorkman, I., & Lu, Y. (2001). Institutionalisation and bargaining power explanation of HRM practices in international joint ventures: The case of Chinese-western joint ventures. *Organisation Studies*, 22(3), 491–512.

- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919–961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31–51.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513–535. <https://doi.org/10.1177/0266242610385396>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- CIPD. (2017). *HR Outlook – Views of our profession*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Clark, I. (1998). Designing and sustaining an entrepreneurial role for the human function: Strategic choice or competitive conditions? Evidence from engineering process plant contracting. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 51–70.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Dollard, M. F., Opie, T., Lenthall, S., Wakerman, J., Knight, S., Dunn, S., Rickard, G., & MacLeod, M. (2012). Psychosocial safety climate as an antecedent of work characteristics and psychological strain: A multilevel model. *Work & Stress*, 26, 385–404. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734154>

- El Masri, A., Kolt, G. S., & George, E. S. (2019). Physical activity interventions among culturally and linguistically diverse populations: A systematic review. *Ethnicity & Health*, 1–21.
- Galván-Vela, E., Mercader, V., Ali-Qalati, S., & Ravina-Ripoll, R. (2022). How does the work climate influence intrapreneurship? Evidence from Mexico. *Middle East Journal*.
- Galván-Vela, E., Tovar, Y. S., Sánchez, M. L., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Intrapreneurship model in the software industry. *Quality and Quantity*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01309-1>
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of 'best practices' in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.10018>
- Gopal, R., Gopinathan, R., & Varma, S. (2007). Leveraging innovation for successful corporate entrepreneurship—a case study on Gadre Marine Export, Mirkarwada, Ratnagiri. *Journal of Business and Management*, 3(4), 27–33.
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 397–416. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407–427.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Kanisoy, K., Şeşen, H., & Ekemen, M. A. (2024). Academic intrapreneurs: Exploring the antecedents of academic intrapreneurial intention. *Sustainability*, 16(10), 6748. <https://doi.org/10.3390/su16106748>
- Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: The role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569–590.
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: The mediating role of symmetrical

- internal communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 261–278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Montoro-Sánchez, Á., & Ribeiro Soriano, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6–13.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: A nine-country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51–74.
- Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, H. M. (2016). Untangling the relationship between human resource management and corporate entrepreneurship: The mediating effect of middle managers' knowledge sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(3), 273–295.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *CAHRS Working Paper Series*. Cornell University.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.
- Prudenzi, A., Jadhakhan, F., Gill, K., MacArthur, M., Patel, K., Moukhtarian, T., et al. (2023). Supporting employers and their employees with mental health problems to remain engaged and productive at work (MENTOR): A feasibility randomised controlled trial protocol. *PLoS One*, 18(4), e0283598.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2022). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 1–16. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>

- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Shehata, G. M., Montash, M. A.-H., & Areda, M. R. (2020). Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in emerging markets: An evidence from Egypt. *Human Resources Management*, 353. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/2053-4604.htm>
- Shrivastava, S., & Shaw, J. B. (2004). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3), 201–222.
- Simon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Stephan, U., Strauss, K., Gorgievski, M. J., & Wach, D. (2024). How entrepreneurs influence their employees' job satisfaction: The double-edged sword of proactive personality. *Journal of Business Research*, 174, 114492.
- Turro, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2016). Intrapreneurship in the Spanish context: A regional analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(5–6), 380–402. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1148002>
- Uy, M. A., Foo, M.-D., & Song, Z. (2013). Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being. *Journal of Business Venturing*, 583–597.
- Veenker, S., van der Sijde, P., During, W., & Nijhof, A. (2008). Organisational conditions for corporate entrepreneurship in Dutch organisations. *Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49–58. <https://doi.org/10.1177/097135570701700104>

- Vercic, A. T., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Wang, Z. M. (2000). *Managerial psychology*. People's Educational Press.
- Wang, Z. M. (2003). Chinese models of entrepreneurship and strategic human resources. Paper presented at the International Conference on Managing HR in High-Growth Firms, 14–15 February, OSU, Columbus.
- Wang, Z. M., & Mobley, W. (1999). Strategic human resource management for twenty-first-century China. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Suppl. 4, 353–366.
- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6), 544–559. <https://doi.org/10.1108/01437720510625458>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.

## Apêndice

Questionário que apliquei:

### O impacto da GERH no Intra-Empreendedorismo no Setor da Educação

Um questionário destinado a diretores/administradores escolares, professores (do 1.º ciclo ao ensino secundário), assistentes técnicos e assistentes operacionais.


#### CONSENTIMENTO INFORMADO


Este questionário integra um estudo realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade da Maia. **O objetivo é analisar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e o seu impacto no intra-empendedorismo no setor da educação, bem como compreender de que forma essas práticas influenciam a adaptação escolar.**

O questionário destina-se a diretores/administradores escolares, professores (do 1.º ciclo ao ensino secundário), assistentes técnicos e assistentes operacionais. A participação é voluntária e anónima, não existindo respostas certas ou erradas. Os participantes podem recusar-se a responder ou desistir da participação a qualquer momento, sem necessidade de justificação. Não serão recolhidos dados pessoais além de informações sociodemográficas e profissionais básicas, como género, idade, nível de escolaridade, antiguidade na instituição (pública ou privada) e categoria profissional.

Além disso, não serão registados endereços de IP, garantindo total confidencialidade e impossibilitando a associação das respostas à identidade dos participantes. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e poderão ser apresentados em eventos ou publicações académicas, sempre de forma agregada, sem permitir a identificação individual dos participantes. Embora não existam benefícios diretos associados à participação, a sua contribuição permitirá aprofundar o conhecimento sobre estas práticas e o seu impacto no desempenho profissional e na gestão educacional.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos, pode contactar os responsáveis pelo estudo através dos seguintes endereços de e-mail:

 João Pedro Costa Pereira (estudante de Mestrado) – [a045205@umaia.pt](mailto:a045205@umaia.pt)

 Prof. Doutor Pedro Veiga (orientador) – [pveiga@umaia.pt](mailto:pveiga@umaia.pt)

Agradecemos, desde já, a sua colaboração!

Secção 1

...

1. Ao avançar está a indicar que tem 18 anos ou mais e que leu e compreendeu as informações acima e aceita participar, de forma voluntária, neste estudo. Ao avançar está também a autorizar a recolha, o tratamento e o armazenamento dos dados para o fim a que se destinam e a indicar que está de acordo com o método de divulgação dos resultados. \*

Li a informação e aceito participar no estudo.

## Secção

Dados Sociodemográficos

### 2. Género \*

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não responder

### 3. Idade (em anos) \*

O valor tem de ser um número

### 4. Escolaridade \*

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Ensino Superior (Licenciatura)
- Ensino Superior (Mestrado)
- Ensino Superior (Doutoramento)

## 5. Antiguidade na Instituição \*

- Menos de um ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Superior a 10 anos

## 6. Tipo de Instituição \*

- Pública
- Privada

com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=MsnffGCPuEmuUvJZbzIX6MEdleROE1xNmR... 2/12

---

## O impacto da GERH no Intra-Empreendedorismo no Setor da Educação

## 7. Localização da instituição \*

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

### 8. Categoria Profissional \*

Selecione, no máximo, 3 opções.

- Diretor/ Administrador Escolar
- Professor de 1º Ciclo
- Professor de 2º Ciclo
- Professor de 3º Ciclo
- Professor do Ensino Secundário
- Assistente técnico
- Assistente operacional
- Outro

### Gestão Estratégica de Recursos Humanos

9. Esta secção do questionário tem como objetivo recolher perceções sobre as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) na sua organização. Concorde com as seguintes afirmações? Responda, mediante a sua perceção, com a *Escala de Likert*: 1. *Discordo totalmente* / 2. *Discordo* / 3. *Não concordo nem discordo* / 4. *Concordo* / 5. *Concordo totalmente*.

Formação estratégica

	1	2	3	4	5
1. A formação na organização está alinhada com os objetivos estratégicos da mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A organização investe na formação contínua dos colaboradores para responder às mudanças do setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A formação dos novos colaboradores é planeada com base nas competências essenciais para o futuro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Empoderamento e participação estratégica

	1	2	3	4	5
1. Os colaboradores são incentivados a participar na tomada de decisões estratégicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A organização promove equipas de trabalho autónomas orientadas para a resolução de problemas estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto que o meu contributo é valorizado nas decisões que influenciam o futuro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Desempenho organizacional

	1	2	3	4	5
1. A organização tem melhorado o seu desempenho nos últimos anos graças a uma gestão eficaz dos recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A organização tornou-se mais eficiente e competitiva através da aplicação de práticas de gestão de pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As decisões de gestão de recursos humanos contribuem diretamente para os resultados operacionais e estratégicos da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Clima organizacional estratégico

	Opção 1	Opção 2	Opção 3	Opção 4	Opção 5
1. Os colaboradores sentem-se parte integrante da missão e visão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A organização promove um ambiente de trabalho colaborativo, centrado nos seus objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A comunicação entre líderes e colaboradores está orientada para a concretização da estratégia da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Em que medida considera que a Gestão de Recursos Humanos influencia os seguintes aspetos? (Escala de 1 a 5. 1 - Nada; 2 - Pouca; 3 - Médio; 4 - Bastante; 5 - Muito).

	1	2	3	4	5
Seleção de perfis com espírito inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação contínua para a inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de desempenho com foco na inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de recompensa por ideias inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional propício à experimentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Na sua opinião, de que forma a Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos de inovação nas organizações educativas?

## Intraempreendedorismo

Esta secção do questionário tem como objetivo recolher percepções sobre as práticas de Intraempreendedorismo na sua organização.

O intraempreendedorismo corresponde aos comportamentos e ações empreendedoras dentro de uma organização, com o objetivo de inovar e criar novos projetos. O intraempreendedorismo envolve os diferentes colaboradores, que atuam como "empreendedores internos", desenvolvendo soluções criativas e contribuindo para o crescimento da organização.

15. Na sua opinião, quais podem ser os principais benefícios do intraempreendedorismo? \*

Selecione, no máximo, 3 opções.

- Inovação de produtos/serviços/pedagógica
- Motivação dos colaboradores
- Crescimento da organização
- Redução de custos
- Atração e retenção de talento
- Desenvolvimento profissional contínuo
- Nenhum

16. A sua organização/empresa incentiva práticas intraempreendedoras? \*

- Sim
- Não
- Não sei

17. Que tipos de práticas são promovidas internamente? \*

- Criação de novos projetos internos inovadores
- Autonomia dos colaboradores para inovar
- Programas de incentivo à inovação
- Formação em empreendedorismo
- Reconhecimento ou recompensas por iniciativas inovadoras
- Outra

.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=MsnffGCPuEmuUvJZbzIX6MEdleROE1xNmR...

---

#### O impacto da GERH no Intra-Empreendedorismo no Setor da Educação

18. Em que setores considera o intraempreendedorismo mais necessário? \*

Selecione, no máximo, 2 opções.

- Educação
- Saúde
- Tecnologia
- Indústria
- Setor Público
- Outro

19. Que práticas de GERH considera mais eficazes para promover o intraempreendedorismo? \*

Selecione, no máximo, 3 opções.

- Formação contínua
- Avaliação de desempenho com foco na inovação
- Gestão participativa e descentralizada
- Recrutamento de perfis com espírito inovador
- Outra

20. Que obstáculos identifica na promoção do intraempreendedorismo nas organizações educativas? \*

Selecione, no máximo, 2 opções.

- Resistência à mudança
- Falta de recursos (tempo, orçamento)
- Falta de apoio de liderança
- Ausência de políticas de incentivo
- Cultura organizacional rígida
- Receio do fracasso
- Estrutura organizacional rígida
- Desmotivação dos colaboradores
- Outro

21. Responda, mediante a sua percepção, com a *Escala de Likert*: 1. *Discordo totalmente* / 2. *Discordo* / 3. *Não concordo nem discordo* / 4. *Concordo* / 5. *Concordo totalmente*. \*

	1	2	3	4	5
1. Ter valores pessoais alinhados com a missão da organização favorece a inovação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A motivação e autonomia influenciam diretamente o comportamento do intraempreendedor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A existência de mentorias pode estimular comportamentos inovadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A satisfação no trabalho está relacionada com a vontade de inovar dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. O capital humano (competências, formação, experiência) tem impacto na propensão para inovar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quais considera serem os principais obstáculos ao intraempreendedorismo na sua própria organização? \*

Selecione, no máximo, 3 opções.

- Falta de apoio de gestão
- Medo do fracasso ou punição
- Falta de recursos (tempo, orçamento)
- Estrutura organizacional rígida
- Desmotivação dos colaboradores
- Outro

...com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=MsnffGCPuEmuUvJZbzIX6MEdleROE1xNm

---

#### O impacto da GERH no Intra-Empreendedorismo no Setor da Educação

23. A sua organização proporciona: \*

Selecione, no máximo, 3 opções.

- Formação para desenvolvimento de competências inovadoras
- Apoio à implementação de ideias internas
- Autonomia para propor e liderar projetos
- Coaching, mentoring ou supervisão empreendedora
- Nenhuma destas opções

## Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Intraempreendedorismo

24. Que práticas de GRH considera mais eficazes para promover o intraempreendedorismo? \*

- Formação contínua
- Avaliação de desempenho com foco na inovação
- Recompensas e incentivos por ideias novas
- Gestão participativa e descentralizada
- Recrutamento de perfis com espírito inovador

25. Que papel deve a Gestão de Recursos Humanos assumir para estimular o intraempreendedorismo nas organizações educativas?

26. Acredita que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem impacto direto no impulso do intraempreendedorismo? \*

- Sim
- Não
- Talvez

27. Se respondeu "Sim" à questão anterior, por favor, justifique.

