



**Politécnico
Castelo Branco**

Escola Superior de Gestão

DINÂMICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: INTRAEMPREENDEDORISMO, LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Mariana Estevam de Almeida

Nº20201086

Orientadora

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em designação do mestrado em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Junho 2025

Composição do júri

Professor José Pedro Rebola Ferreira de Sousa
Presidente, Diretor da UO

Professora Doutora Maria de Lurdes Barros Simão
Arguente, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix
Vogal, Orientadora, Professora da ESGIN/IPCB

Dedicatória

Aos meus queridos pais,

Dedico esta tese a vocês, que sempre estiveram ao meu lado com amor, apoio e sabedoria. A vossa dedicação, sacrifício e ensinamentos foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Tudo o que conquistei é, em grande parte, fruto dos valores que me transmitiram e do incentivo constante que nunca me faltou.

Esta etapa é tanto minha quanto vossa, e é com imensa gratidão que vos dedico este trabalho.

Com todo o meu carinho e reconhecimento.

Agradecimentos

Este trabalho é o reflexo do esforço, determinação, garra e vontade de querer sempre fazer mais e melhor. Chegar ao término deste não foi fácil, diversas foram as pedras que foram aparecendo no caminho. Quero agradecer a todas as pessoas que tenho comigo e que me fazem tão feliz e que de certa forma e, cada uma na medida certa, me ajudaram a chegar até esta incrível fase da minha vida com um sentimento de dever cumprido. Assim:

À minha Orientadora, Professora Doutora Marta Félix, por nunca desistir e seguir este caminho sempre comigo, mesmo que nem sempre fosse no ritmo esperado. Agradecer-lhe ainda por toda a disponibilidade, pelas reuniões e mensagens fora de horas, por acalmar os vastos pensamentos que se iam fazendo notar ao longo de todo o processo. Pelas valiosas sugestões, pela orientação científica e metodológica. E talvez pelo mais difícil, obrigada pela constante motivação, por nunca me ter deixado desistir, a sua confiança em mim, no meu trabalho sempre foi o que me fez seguir em frente.

Aos meus queridos pais, Cristina e Paulo, gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão pelo apoio incondicional, pelo amor e pelos valores que me transmitiram ao longo da vida. Sem o vosso apoio, este caminho teria sido muito mais desafiador. Este trabalho é também o reflexo dos ensinamentos que me proporcionaram, do vosso exemplo de perseverança e do carinho que sempre me acompanharam. Por tudo isso, e por muito mais, o meu mais sincero obrigado.

Ao André, pelo amor, dedicação e apoio incondicional ao longo desta jornada. A tua paciência, incentivo e compreensão foram fundamentais nos momentos de maior desafio, dando-me forças para seguir em frente. Agradeço-te por acreditares em mim, por estares sempre ao meu lado e por celebrares cada conquista comigo. O teu carinho e motivação foram essenciais.

À minha irmã, Margarida, que me motivou todos os dias, animou-me e deu-me o conforto que necessitei nos momentos mais frágeis deste percurso. Agradeço-te por acreditares em mim, por me inspirares e por estares sempre ao meu lado. Este caminho foi mais leve graças ao teu apoio, e esta conquista também é tua.

Aos meus Queridos Mestres, Alexandra, Luís, Gabriel e Norberto, vocês foram os grandes pilares destes anos de mestrado. Guardarei para sempre numa caixinha bem protegida todos os momentos que vivemos juntos, os sábados ganharam outro sabor. Obrigada de coração!

Ao Querido António Farias, embarcar nesta aventura que foi o mestrado tinha sido mais difícil sem o teu apoio e sem a tua ajuda. Sou e serei sempre muito grata às oportunidades que me deste.

Aos meus colegas da Agreste, um especial obrigado ao Filipe e ao Renato, por toda a orientação e preocupação pelo meu trabalho.

A todos, muito Bem Haja!

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo compreender de que maneira as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional e, como essas dinâmicas interagem entre si para melhorar o desempenho individual e coletivo dentro das organizações. A investigação procura compreender como a aplicação de estratégias e práticas de GRH pode influenciar não apenas o ambiente de trabalho, mas também o comportamento dos trabalhadores, promovendo ou limitando a inovação, a eficácia da liderança e a qualidade do clima organizacional. Além disso, o estudo explora o impacto dessas variáveis no desempenho profissional e no compromisso organizacional, identificando as percepções tanto dos gestores quanto dos próprios trabalhadores sobre essas relações e as implicações que estas acarretam para a produtividade e sustentabilidade das organizações.

O estudo segue uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, baseada na metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que permitiu selecionar estudos relevantes sobre os temas abordados. Em seguida, foi conduzido um estudo empírico por meio da aplicação de questionários online a uma amostra de 166 trabalhadores de diferentes setores e organizações.

Os dados foram analisados com o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 26), permitindo a realização de análises estatísticas detalhadas. Os principais testes aplicados foram o Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para avaliar a adequação dos dados, o *Alfa de Cronbach* para medir a confiabilidade das escalas utilizadas e testes estatísticos não paramétricos, como o Teste de *Kruskal-Wallis* e a Análise de *Clusters*, que segmentou os trabalhadores em dois grupos distintos.

Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre a Gestão de Recursos Humanos e o Clima Organizacional, evidenciando que as boas práticas de GRH contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. A relação entre a GRH e o intraempreendedorismo não foi diretamente comprovada, mas verificou-se que a liderança e o clima organizacional influenciam positivamente a inovação dentro das organizações. A liderança é estatisticamente significativa na valorização dos trabalhadores, impactando diretamente a satisfação e o compromisso organizacional. O clima organizacional é um fator essencial para o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

O estudo destaca ainda que a percepção organizacional varia conforme o setor de atividade, o tempo de trabalho, a função desempenhada e a dimensão da empresa.

Palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos, Intraempreendedorismo, Liderança e Clima Organizacional.

Abstract

This dissertation aims to understand how human resource management practices influence intrapreneurship, leadership, and organisational climate, and how these dynamics interact to improve individual and collective performance within organisations. The research seeks to understand how the application of HRM strategies and practices can influence not only the work environment but also employee behaviour, promoting or limiting innovation, leadership effectiveness, and the quality of the organisational climate. In addition, the study explores the impact of these variables on professional performance and organisational commitment, identifying the perceptions of both managers and workers themselves about these relationships and the implications they have for the productivity and sustainability of organisations.

The study follows a mixed (quantitative and qualitative) approach. Initially, a systematic review of the literature was conducted, based on the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) methodology, which allowed for the selection of relevant studies on the topics addressed. Next, an empirical study was conducted through the application of online questionnaires to a sample of 166 workers from different sectors and organisations.

The data were analysed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences, version 26) software, allowing detailed statistical analyses to be performed. The main tests applied were the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test to assess the adequacy of the data, Cronbach's alpha to measure the reliability of the scales used, and non-parametric statistical tests, such as the Kruskal-Wallis test and cluster analysis, which segmented the workers into two distinct groups.

The results demonstrate that there is a positive relationship between Human Resource Management and Organisational Climate, showing that good HRM practices contribute to a healthier and more productive work environment. The relationship between HRM and intrapreneurship was not directly proven, but it was found that leadership and organisational climate positively influence innovation within organisations. Leadership is statistically significant in valuing workers, directly impacting satisfaction and organisational commitment. Organisational climate is an essential factor for the well-being and productivity of workers.

The study also highlights that organisational perception varies according to the sector of activity, length of service, role performed and size of the company.

Keywords

Human Resources Management, Intrapreneurship, Leadership and Organisational Climate.

Índice geral

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO GERAL	1
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
1.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	5
1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	6
1.3. INTRAEMPREENDEDORISMO.....	6
1.4. LIDERANÇA	7
1.5. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	8
2 REVISÃO SISTEMÁTICA PRISMA	11
2.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	11
2.2 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	12
2.3 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	12
2.4 RESULTADOS.....	12
2.5 EXTRAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	13
2.6 DISCUSSÃO.....	15
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA	21
4.1.1 <i>Seleção da Amostra</i>	21
4.1.2 <i>Medidas</i>	21
4.1.3 <i>Análise de Dados</i>	22
4.1.4 <i>Validade e Confiabilidade de Construtos</i>	22
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	35
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	43

Índice de figuras

FIGURA 1 - FLUXOGRAMA DA FILTRAGEM DE ARTIGOS.....	13
FIGURA 2 - PERCEÇÃO ORGANIZACIONAL AO LONGO DO TEMPO DE SERVIÇO	23
FIGURA 3 - COMPARAÇÃO DAS PERCEÇÕES ORGANIZACIONAIS ENTRE SETORES PÚBLICO E PRIVADO	24
FIGURA 4 - PERCEÇÃO DAS VARIÁVEIS DE ACORDO COM A DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
FIGURA 5 - DENDOGRAMA	28
FIGURA 6 - CLUSTERS EM ESTUDO.....	28
FIGURA 7 - AVERAGE LINKAGE: FUNÇÃO DESEMPENHADA.....	29
FIGURA 8 - AVERAGE LINKAGE: ÁREA DE ATIVIDADE DA EMPRESA	30
FIGURA 9 - AVERAGE LINKAGE: DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
FIGURA 10 - AVERAGE LINKAGE: REGIÃO ONDE RESIDE.....	31
FIGURA 11 - AVERAGE LINKAGE: HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	31
FIGURA 12 - AVERAGE LINKAGE: FAIXA ETÁRIA	32
FIGURA 13 - AVERAGE LINKAGE: SALÁRIO LÍQUIDO.....	33

Lista de tabelas

TABELA 1 - ARTIGOS SELECIONADOS	14
TABELA 2 - TESTE DE KMO	22
TABELA 3 - ALFA DE CRONBACH.....	22
TABELA 4 -TESTE DE KRUSKAL-WALLIS.....	27

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

Introdução

1. Enquadramento Geral

No contexto organizacional, os trabalhadores representam um elemento fundamental para o crescimento e desenvolvimento sustentável das empresas, sendo determinantes para que estas consigam alcançar o sucesso e destacar-se num mercado cada vez mais competitivo. No entanto, apesar da crescente valorização do capital humano, ainda existem organizações que não atribuem a devida importância aos seus recursos humanos, encarando-os meramente como fatores produtivos.

Neste sentido, torna-se essencial compreender de que forma os gestores de recursos humanos aplicam políticas e práticas estratégicas relacionadas com o recrutamento, a seleção, a formação, o desenvolvimento e a avaliação do desempenho dos colaboradores, assegurando a sua valorização e motivação no ambiente de trabalho.

Outro fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade das empresas é a capacidade de adaptação e inovação, impulsionada por gestores e líderes eficazes. O papel destes é essencial na otimização de recursos, na redução de conflitos internos e na promoção do alinhamento estratégico entre os trabalhadores, criando um ambiente organizacional coeso, motivador e orientado para a excelência.

Deste modo, a presente investigação basear-se-á numa abordagem metodológica sustentada numa revisão sistemática da literatura, seguindo os princípios do PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), complementada por um enquadramento teórico focado nas seguintes dinâmicas: Gestão de Recursos Humanos, Intraempreendedorismo, Liderança e Clima Organizacional.

Posteriormente, será conduzido um estudo, assente numa abordagem quantitativa que centrar-se-á na aplicação de questionários estruturados, permitindo a recolha de dados objetivos para análise estatística. Os dados obtidos serão posteriormente processados e analisados no *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 26.

Os questionários serão disponibilizados em formato digital, através da plataforma *Google Forms*, e amplamente divulgados nas redes sociais, com o intuito de alcançar um número significativo de participantes. O período de recolha de dados decorrerá entre 25 de março de 2024 e 31 de janeiro de 2025, garantindo uma amostra representativa para a validação dos resultados obtidos.

Com esta investigação e, conseqüentemente através da aplicação dos questionários, pretende-se compreender de que forma a gestão de recursos

humanos influencia o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional. Paralelamente, procura-se analisar de que modo esses fatores impactam o desempenho e o compromisso organizacional dos trabalhadores.

A presente dissertação estruturou-se de acordo com os objetivos delineados no início do estudo, deste modo prevê-se que o primeiro capítulo seja dedicado à introdução, na qual será elaborado um enquadramento geral onde é feita uma pequena contextualização do tema bem como a importância que o mesmo tem neste estudo. São ainda delineados os propósitos da investigação, a relevância do estudo, a organização da tese e apresentada uma antecipação dos principais resultados esperados. No segundo capítulo, será apresentado o enquadramento teórico, que fornecerá a base conceptual e os referenciais necessários para sustentar a investigação.

O terceiro capítulo será destinado à revisão sistemática da literatura, seguindo a metodologia PRISMA, garantindo uma análise rigorosa e estruturada das fontes relevantes. No quarto capítulo, expor-se-á a metodologia adotada, detalhando os procedimentos metodológicos, os instrumentos de recolha de dados e a caracterização da amostra utilizada.

No quinto capítulo, serão apresentados os resultados obtidos, seguidos da respetiva análise e discussão crítica, relacionando-os com o enquadramento teórico e os estudos prévios. O sexto capítulo será dedicado à conclusão, onde serão sintetizadas as principais contribuições do estudo, identificadas as suas limitações e sugeridas direções para futuras investigações.

Por fim, a dissertação será concluída com a secção de referências bibliográficas, na qual se reunirão todas as fontes consultadas ao longo do trabalho, garantindo rigor e transparência.

Com os dados recolhidos, pretende-se realizar, através do *software* SPSS, uma análise de frequências relativamente às variáveis sociodemográficas, com o objetivo de caracterizar detalhadamente a amostra. Além disso, para testar a confiabilidade do questionário, garantindo a validade das diferentes escalas utilizadas, será aplicado o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que permitirá aferir a adequação da amostra.

Adicionalmente, recorrer-se-á a testes não paramétricos, com o intuito de identificar possíveis diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo. Paralelamente, será conduzida uma análise de *clusters*, permitindo a segmentação da amostra com base em padrões de respostas e características comuns.

Ao longo da investigação, e em consonância com a revisão da literatura, pretende-se validar ou refutar as questões formuladas para este estudo, designadamente:

- **Q1:** Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional?

- **Q2:** Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o intraempreendedorismo?
- **Q3:** A liderança tem um impacto estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores?
- **Q4:** O clima organizacional tem um impacto estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores?

Assim, esta pesquisa procura contribuir para uma compreensão mais aprofundada sobre o impacto da gestão de recursos humanos na dinâmica organizacional e no desempenho dos trabalhadores. Para tal, será realizada uma revisão sistemática da literatura.

1 | Fundamentação teórica

À medida que a sociedade evolui, com ela evoluem também as organizações, independentemente da dimensão e das áreas de atividade em que atuam. Este fenômeno traz consigo a complexidade dos serviços e, conseqüentemente, a inequívoca necessidade de recursos humanos especializados. Porém, ainda que os trabalhadores sejam o sucesso das organizações, nem sempre são reconhecidos com a devida importância e, por vezes, são vistos como meros recursos (Goffee & Jones, 2007; Kamoche, 2007; Rego et al., 2020).

A gestão de recursos humanos tem vindo a desmistificar esta questão e tentam por isso, cada vez mais aplicar condições para que nos ambientes organizacionais impere o respeito, a responsabilidade e a cooperação, no fundo o foco é sem dúvida a preocupação com o bem-estar humano (Rego et al., 2020).

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um conceito que surgiu há mais de quatro décadas, no entanto tem vindo a sofrer diversas alterações. Inicialmente, era conhecida como Gestão de Pessoas e tinha como objetivo administrar a relação da organização com as pessoas que a compõem (Ribeiro, 2006; Hamlin & Stewart, 2011).

A discussão sobre o posicionamento estratégico da GRH nas organizações tem destaque a partir dos anos 90, sendo o fator humano o foco para o desenvolvimento, o alcance da competitividade e o sucesso organizacional (Marques, 2010).

Segundo Fernández et al. (1998), a GRH consiste na aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos recursos humanos tendo em vista a eficiência organizacional.

Neste sentido, a GRH surge como uma dimensão essencial das organizações que tem evoluído ao longo dos anos, ou seja, concentra-se essencialmente nas políticas e nas práticas de recrutamento, de seleção, de formação, de desenvolvimento e de avaliação dos trabalhadores (Deadrick & Stone, 2014).

Em suma, a GRH é uma abordagem estratégica, crucial para o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, dos seus trabalhadores, através da criação de um ambiente de trabalho digno (Armstrong & Stephen, 2016).

1.2. Clima Organizacional

O clima organizacional descreve o ambiente psicológico e emocional dentro de uma organização, ou seja, é uma variável que tende a representar o conjunto de percepções partilhadas pelos trabalhadores sobre o seu ambiente interno de trabalho (Gallegos & Cáceres, 2014; Chiang et al., 2007; Vega et al., 2008; Hospinal, 2013).

González-romá & Silla (1999), propuseram três tipos de clima conforme o grau de abrangência e forneceram a descrição seguinte: (i) Clima Psicológico: Percepções individuais de cada indivíduo acerca do seu trabalho; (ii) Clima Coletivo: Percepções ambientais em “clusters” de membros organizacionais; (iii) Clima Agregado: Conjunto de climas psicológicos e coletivos similares.

Chaves & Guimarães (2012) esclarecem que o clima retrata o ambiente psicológico e social que há numa organização e que mantém o comportamento dos seus colaboradores.

Tendo em conta o ambiente vivido nas organizações pode, assim, haver um clima organizacional positivo, ou seja, uma cultura de apoio, uma comunicação aberta, uma confiança mútua, oportunidades de crescimento / reconhecimento e um senso de propósito compartilhado, por outro lado, um clima organizacional negativo pode ser marcado por falta de comunicação, conflitos, baixa moral, desconfiança e falta de motivação, ou seja, o clima organizacional pode ser definido através da forma como os trabalhadores percebem a sua organização e os seus objetivos (Payne et al., 1971).

Este decorre, em parte, de como os trabalhadores percebem o clima organizacional e da forma como a gestão de recursos humanos estrutura políticas e práticas que valorizam os colaboradores — um ponto fundamental para avaliar a primeira questão de investigação: **Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional?**

1.3. Intraempreendedorismo

A inovação e o empreendedorismo são considerados fundamentais para que seja possível alcançar a tão necessária vantagem competitiva, para tal é necessário reforçar as capacidades de crescimento sustentável das empresas, a atividade económica e a riqueza das nações (O'Connor, 2013).

É neste seguimento que surge o conceito de intraempreendedorismo, também conhecido como empreendedorismo corporativo, este é de facto vital no atual ambiente de negócios, uma vez que é altamente competitivo e se encontra em rápida mudança em direção a níveis mais elevados de desempenho organizacional (Hayton et al., 2013).

No entanto, o intraempreendedorismo é um conceito que tem uma importância cada vez mais significativa e tem sido desenvolvido através de componentes individuais, sendo geralmente estudado como comportamentos, tornando-se assim, um processo pelo qual os trabalhadores de determinada organização assumem uma mentalidade empreendedora, sendo-lhes possível identificar oportunidades e desenvolver novas ideias / projetos (Rigtering & Weitzel, 2013; Skarmeas et al., 2016).

Atualmente, o intraempreendedorismo tem recebido bastante atenção, por parte das empresas que pretendem alcançar objetivos e metas organizacionais, pois com este é possível estimular a inovação, impulsionar o crescimento e a competitividade de modo a garantirem um bom posicionamento no mercado para se adaptarem as mudanças e aproveitarem as oportunidades que surgem (Ozbozkurt, 2019).

Em suma, o intraempreendedorismo, revela a integração de atividades de empreendedorismo e estratégia numa organização, leva os trabalhadores a agir de maneira empreendedora e a compreender que o papel dos indivíduos numa organização é vital e indispensável para o bom funcionamento da mesma (Peyravi et al., 2021).

Desta forma, o intraempreendedorismo revela-se como um fator essencial para a inovação e o desenvolvimento organizacional, permitindo que as empresas se tornem mais adaptáveis e competitivas num mercado em constante transformação. A criação de um ambiente favorável ao intraempreendedorismo depende não apenas da cultura organizacional, mas também das estratégias adotadas na gestão de recursos humanos, uma vez que são estas que incentivam a proatividade, a criatividade e o espírito inovador dos trabalhadores. Nesse sentido, surge a seguinte questão de investigação: **Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o intraempreendedorismo?**

1.4. Liderança

Drath et al. (2008), defende que a liderança pode ser entendida como a obtenção de um coletivo de (i) Direção: acordo generalizado sobre objetivos gerais, metas e missão; (ii) Alinhamento: a organização e coordenação do conhecimento e do trabalho; (iii) Compromisso: a vontade dos membros de um coletivo de submeterem os seus próprios interesses em benefício dos interesses coletivos.

Conceituar a liderança como um esforço coletivo reconhece o desejo de ultrapassar a gestão individualista e justifica-se dado o seu papel essencial na promoção da mudança para métodos inovadores (Newman, 2005; Yukl, 2012; Brown & Head, 2019; Sørensen et al., 2021).

Embora muitos investigadores de liderança continuem a centrar-se nos líderes formais, alguns mobilizam abordagens coletivas de modo a compreender como desenvolver a capacidade organizacional pode levar à obtenção de ganhos

alargados para o bem comum, das organizações e trabalhadores (Ansell & Gash, 2018; Ospina & Foldy, 2016; Vercesi, 2020).

As organizações formam culturas de liderança, isto é, “padrões mais ou menos estáveis” com base nas suas crenças e práticas de liderança (Drath et al., 2008).

De um modo geral, a gestão de topo prospera no domínio da estratégia organizacional, mas continua a existir uma lacuna notável na exploração da Gestão dos Recursos Humanos no âmbito das estruturas de liderança (Gamache et al., 2020; Gupta et al., 2020).

Desta forma, a liderança assume um papel central na dinâmica organizacional, influenciando diretamente a motivação, o compromisso e a satisfação dos trabalhadores. Além disso, a liderança eficaz pode atuar como um fator decisivo na promoção de uma cultura organizacional positiva, impulsionando tanto a inovação quanto o bem-estar organizacional. Neste contexto, surge a seguinte questão de investigação: **A liderança é estatisticamente significativa na valorização dos trabalhadores?**

Após a análise dos contributos da liderança e das perceções dos trabalhadores relativamente ao ambiente interno das organizações, importa considerar uma dimensão adicional: o compromisso organizacional.

1.5. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é percecionado como o poder que determinado trabalhador sente perante a organização, ou seja, é a ligação que este tem para com a empresa (Porter et al., 1973).

Este tipo de compromisso pode sofrer alterações de acordo com três fatores, nomeadamente, identificação para com a empresa, ligação existente e lealdade (Bar-Hayim & Berman, 1992).

Atualmente, o compromisso dos trabalhadores para com a organização é visto de uma forma mais ampla, isto é, pode variar tendo em conta o que estes sentem em relação à organização, às chefias, aos gestores, aos departamentos onde se encontram inseridos, à equipa de trabalho e até mesmo com o trabalho que desempenham (Colquitt et al., 2018).

Assim, o compromisso organizacional surge como um fator crucial para o sucesso e o desempenho das organizações, refletindo a forma como os trabalhadores se identificam e se conectam com a empresa. Este pode ser influenciado por uma série de fatores, como o ambiente organizacional, as práticas de liderança e as políticas de recursos humanos. Além disso, um clima organizacional positivo tem o potencial de fortalecer essa ligação, promovendo a lealdade e a satisfação dos trabalhadores, surge por isso a seguinte questão de

investigação: **O clima organizacional é estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores?**

Tendo em vista a importância do compromisso organizacional e a sua influência na dinâmica empresarial, no próximo ponto será elaborada uma revisão sistemática da literatura, seguindo a metodologia PRISMA.

2 | Revisão Sistemática PRISMA

A presente revisão sistemática estabelece um conjunto de critérios rigorosos para a seleção, avaliação e síntese de estudos científicos, sendo conduzida com as diretrizes da metodologia PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*. A presente metodologia foi escolhida com o objetivo de realizar uma revisão da literatura de maneira estruturada e abrangente, garantindo a inclusão de estudos relevantes e reduzindo possíveis distorções. Esta abordagem permitirá identificar, avaliar e sintetizar os principais estudos sobre o tema, garantindo um processo rigoroso e transparente na análise das evidências disponíveis.

O processo de revisão sistemática seguiu as principais etapas recomendadas pelo PRISMA, organizadas nos seguintes tópicos:

- A. Questões de pesquisa
- B. Critérios de inclusão
- C. Estratégia de pesquisa
- D. Resultados
- E. Discussão

2.1 Questões de Pesquisa

A presente investigação procura explorar a relação entre a gestão de recursos humanos, o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional, bem como o impacto destas no desempenho e compromisso dos trabalhadores. Para orientar a análise e garantir um aprofundamento estruturado do tema, foram formuladas questões de pesquisa que visam guiar o estudo na identificação de padrões, relações e possíveis implicações práticas.

Estas questões permitirão compreender de que forma as práticas de gestão influenciam o ambiente organizacional, bem como avaliar a percepção que os gestores e os trabalhadores têm sobre o tema. Deste modo, as questões que contribuem para a construção de um referencial sólido para futuras investigações são as seguintes.

Questão 1: Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional?

Questão 2: Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o intraempreendedorismo?

Questão 3: A liderança é estatisticamente significativa na valorização dos trabalhadores?

Questão 4: O clima organizacional é estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores?

2.2 Critérios de Inclusão

De modo a garantir a qualidade, a relevância e o rigor metodológico da presente revisão sistemática, foram definidos critérios de inclusão sendo os mesmos estabelecidos com o propósito de selecionar estudos que abordem diretamente a temática em análise. Para tal, foram considerados os seguintes critérios:

Critério 1: Estudos compreendidos entre 2019 e 2024.

Critério 2: Estudos sem acesso restrito.

Critério 3: Estudos escritos em inglês.

Critério 4: Estudos integrados na área dos negócios, gestão e contabilidade.

Critério 5: Estudos que relacionam as dinâmicas em estudo.

2.3 Estratégias de pesquisa

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Estas são reconhecidas pela abrangência, pela qualidade e proporcionam acesso a um vasto leque de publicações de alto impacto, assegurando assim a credibilidade e a robustez dos artigos analisados.

A *string* de pesquisa adotada foi a seguinte: “*Human Resources Management*” AND (“*Intrapreneurship*” OR “*Leadership*” OR “*Organisational Climate*”). O intuito desta foi selecionar os artigos que abordassem de forma íntegra as dinâmicas em estudo, a gestão de recursos humanos, o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional. A pesquisa foi realizada em dezembro de 2024, o que garante que os estudos incluídos refletem as tendências e avanços mais recentes na área.

2.4 Resultados

Tal como ilustrado na Figura 1, após a investigação inicial e a aplicação do critério 1, foram identificados 609 artigos. Desses, 370 estudos foram excluídos após a aplicação dos segundos e terceiros critérios, bem como a remoção de artigos duplicados. Posteriormente, os 239 artigos restantes foram avaliados com base no título e resumo, processo no qual foram excluídos 144 artigos de acordo com o critério 4.

Por fim, foi realizada uma análise minuciosa e detalhada de cada estudo, e, após a aplicação dos critérios 3, 4 e 5, foram selecionados 9 artigos para a revisão final. Este processo rigoroso de seleção assegura a inclusão de estudos de alta relevância e qualidade científica, proporcionando uma base sólida para a análise e discussão dos resultados obtidos.

2.5 Extração e análise dos dados

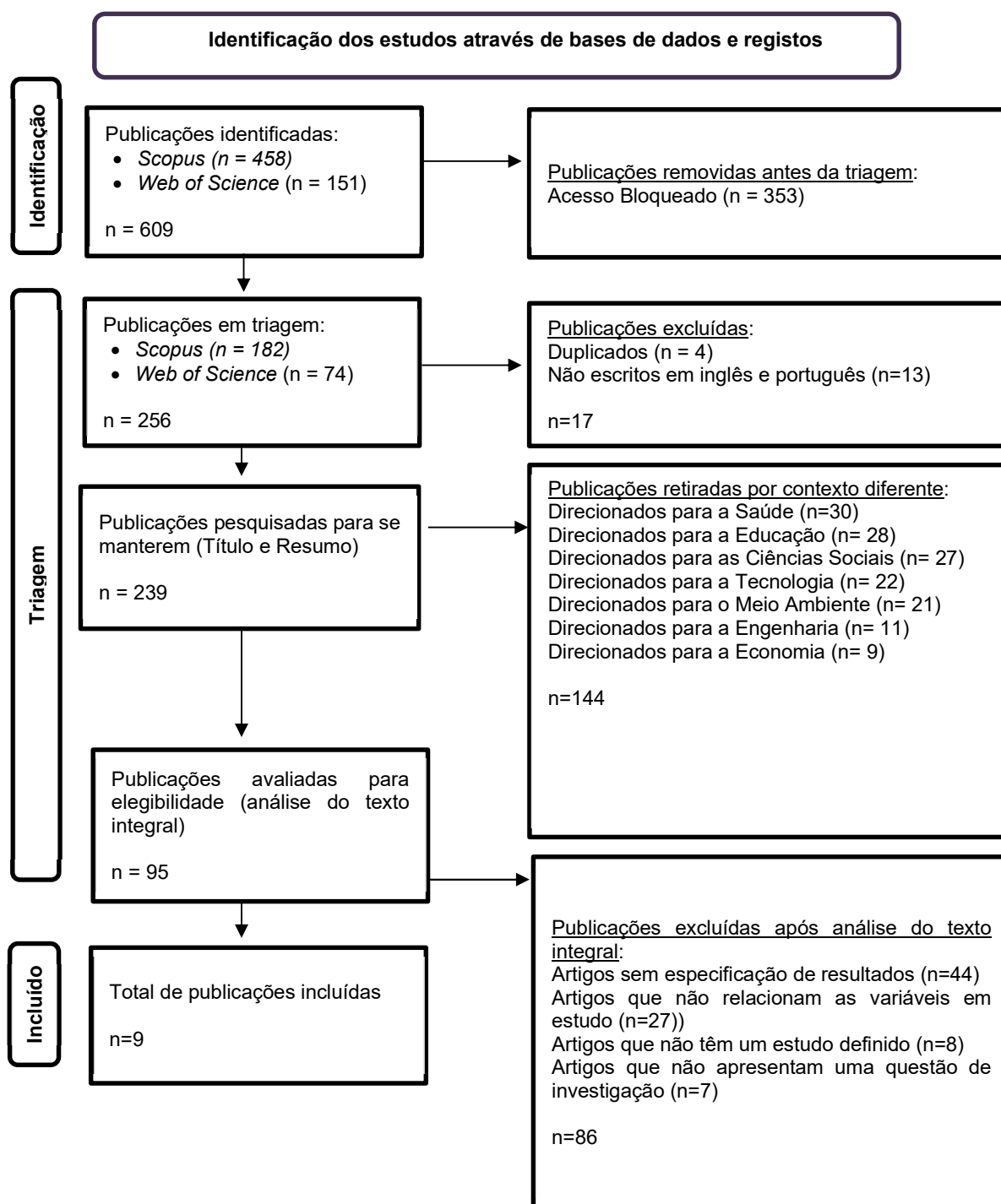


Figura 1 - Fluxograma da filtragem de artigos

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados da metodologia PRISMA

Os dados foram extraídos dos estudos selecionados utilizando um formato predefinido, que assegura a consistência e organização das informações recolhidas. Este formato incluiu os seguintes elementos: Nome do Artigo, Ano de Publicação, Base de Dados de onde o artigo foi retirado e a dinâmica principal abordada no estudo.

A Tabela 1 apresenta de forma estruturada os dados extraídos, permitindo uma visualização clara e concisa das informações essenciais para a análise subsequente. Este método sistemático de extração garante a transparência e facilita a comparação dos estudos incluídos na revisão.

Tabela 1 - Artigos selecionados

Artigo	Base de dados	Variáveis relacionadas
A More Ethical Workplace? How and Why Perceived Socially Responsible Human Resource Management Makes a Difference (Pham et al., 2024)	Scopus	Gestão de Recursos Humanos Liderança
Ambidextrous Leadership and Academic Staff Innovative Behavior at Debre Berhan University (Kebede et al., 2024)	Scopus	Liderança Clima Organizacional
Between Fit and Flexibility? The Benefits of High-Performance Work Practices and Leadership Capability for Innovation Outcomes (Gahan et al., 2021)	Scopus	Gestão de Recursos Humanos Liderança
Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms (Contreras et al., 2020)	Web of Science	Liderança Clima Organizacional
Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction (Adiguzel et al., 2020)	Web of Science	Gestão de Recursos Humanos Liderança
Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance (Paais & Pattiruhu, 2020)	Web of Science	Liderança Clima Organizacional
Leader Humility and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Employee Engagement (Ansong et al., 2024)	Scopus	Liderança Clima Organizacional
Leaders, Conflict, and Team Coordination: A Relational Leadership Approach in Temporary Organisations (Akhavan Tabassi et al., 2024)	Scopus	Liderança Clima Organizacional
The effective coaching factors in operational managers of Persian Gulf petrochemical company in motivation of human resources (Hajizadeh et al., 2022)	Web of Science	Gestão de Recursos Humanos Liderança

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados da metodologia PRISMA

2.6 Discussão

A análise dos artigos incluídos no estudo revela uma relação significativa entre a gestão de recursos humanos e a liderança, evidenciando assim como estas dinâmicas têm um impacto direto na inovação e a satisfação dos trabalhadores.

Os estudos analisados destacam ainda a importância do uso de estratégias eficazes na gestão dos recursos humanos, no desenvolvimento de competências e na liderança, de modo a promover um ambiente de trabalho que favoreça a criatividade, a colaboração e o compromisso por parte dos trabalhadores. Além disso, foi possível identificar como essas dinâmicas influenciam positivamente a motivação dos funcionários, contribuindo assim para o aumento da produtividade e do bem-estar organizacional.

A interconexão entre estas dinâmicas demonstra o papel central da gestão de recursos humanos e da liderança no fortalecimento da cultura organizacional e na criação de um ambiente de trabalho inovador e satisfatório.

Nesse contexto, Pham et al. (2024) investigou, com base na teoria da aprendizagem social, o impacto da gestão de recursos humanos no comportamento ético dos trabalhadores, concluindo que as práticas percebidas afetam positivamente esse comportamento, tanto diretamente quanto por meio de mecanismos cognitivos. Da mesma forma, Kebede et al. (2024) demonstrou, por meio de modelagem de equações estruturais, que a liderança promove a felicidade no trabalho, impulsionando a capacidade de inovação

Além disso, Gahan et al. (2021) analisou como as práticas de trabalho de alto desempenho e as competências de liderança contribuem para a inovação organizacional, destacando que o ajuste das práticas de liderança torna-as mais eficazes em diferentes ambientes. No entanto, Contreras et al. (2020) apontou que a liderança, por si só, não garante a inovação, sendo necessário um ambiente organizacional favorável e o compromisso dos funcionários para que essa ocorra.

No mesmo sentido, Adiguzel et al. (2020) demonstrou que a liderança e a gestão estratégica de recursos humanos são fundamentais para aumentar a satisfação no trabalho e fortalecer o clima organizacional. Complementando essa visão, Paais & Pattiruhu (2020) enfatizaram a importância da motivação, da cultura organizacional e da liderança para a melhoria do desempenho dos funcionários.

De maneira semelhante, Ansong et al. (2024) reforçou que uma liderança eficaz impacta positivamente o comportamento organizacional, a satisfação e o compromisso dos trabalhadores, recomendando o incentivo à formação de líderes. Nessa linha, Akhavan Tabassi et al. (2024) destacou que a liderança relacional melhora a resolução de conflitos e a coordenação das equipas, sugerindo o investimento em líderes que promovam relações positivas.

Por fim, Hajizadeh et al. (2022) constatou que a liderança é um fator essencial para aumentar a motivação dos trabalhadores, contribuindo para um ambiente organizacional mais ágil, comprometido e produtivo.

Dessa forma, o conjunto dessas investigações evidencia que a liderança e a gestão de recursos humanos desempenham um papel determinante na dinâmica organizacional, influenciando diretamente o comportamento, a satisfação e a inovação no trabalho.

Assim, com base na informação obtida, isto é com base na Revisão Sistemática PRISMA, apresenta-se a resposta às questões de pesquisa.

Questão 1: Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional?

No que respeita às questões do estudo, verificou-se que relativamente à questão um há de facto evidências de uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o clima organizacional.

A cultura organizacional, é uma componente do clima organizacional e é diretamente influenciada pelas práticas da gestão de recursos humanos e está positivamente relacionada com o desempenho e com a satisfação dos trabalhadores (Paais & Pattiruhu, 2020).

Além disso, destaca-se que a gestão de recursos humanos contribui para um clima organizacional que promove a inovação (Contreras et al., 2020). Bem como, que as práticas de liderança, mediadas por um clima organizacional positivo, fomentam a felicidade no trabalho (Kebede et al., 2024).

As práticas de trabalho de alto desempenho que fazem parte da gestão estratégica de recursos humanos, criam um compromisso organizacional, que impacta positivamente o clima organizacional (Gahan et al., 2021).

Questão 2: Existe uma relação positiva entre a gestão de recursos humanos e o intraempreendedorismo?

Quanto à questão dois, não há evidências explícitas nos artigos analisados de uma relação direta entre a gestão de recursos humanos e o intraempreendedorismo.

Embora os estudos mencionem o intraempreendedorismo como um comportamento de inovação promovido por liderança transformacional e clima organizacional (Contreras et al., 2020).

No entanto, a inovação e desempenho organizacional como resultados das práticas de GRH, podem incentivar comportamentos inovadores, como *coaching* e liderança, levando assim a que haja uma conexão indireta com o intraempreendedorismo.

Questão 3: A liderança é estatisticamente significativa na valorização dos trabalhadores?

Já a terceira questão, conclui que a liderança é estatisticamente significativa na valorização dos trabalhadores, isto porque se demonstra que a liderança afeta positivamente a satisfação dos trabalhadores e melhora o impacto da GRH (Adiguzel et al., 2020).

Além disso, a liderança é identificada como um fator essencial que influencia diretamente a satisfação dos funcionários, ainda que não afete diretamente o desempenho (Paais & Pattiruhu, 2020).

Os líderes têm uma relação significativa com a satisfação no trabalho e o compromisso dos funcionários, o que promove o comportamento de cidadania organizacional (Ansong et al., 2024).

Já a liderança relacional é identificada como essencial para promover cooperação e coordenação entre as equipas de trabalho, melhorando a experiência dos trabalhadores em diferentes contextos (Akhavan Tabassi et al., 2024).

Questão 4: O clima organizacional é estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores?

Por último, quanto à questão quatro, o clima organizacional é estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores. Isto é, o clima organizacional para a inovação tem um impacto moderador significativo na promoção de comportamentos inovadores e no compromisso dos trabalhadores, destacando sua importância na valorização organizacional (Contreras et al., 2020).

Além disso, a cultura organizacional influencia a satisfação e o desempenho dos funcionários (Paais & Pattiruhu, 2020).

O clima organizacional, pode ainda ser representado pela felicidade no trabalho, sendo uma variável mediadora entre a liderança e o comportamento inovador dos funcionários. Isso demonstra a relevância de um ambiente organizacional positivo na valorização dos trabalhadores (Kebede et al., 2024).

O compromisso e a satisfação dos trabalhadores, são assim componentes do clima organizacional, que medem o impacto da liderança na promoção do comportamento organizacional (Ansong et al., 2024).

Assim, os resultados discutidos reforçam a relevância da gestão de recursos humanos e da liderança na promoção de um ambiente organizacional favorável, impulsionando a satisfação, a inovação e o compromisso dos trabalhadores. A interligação destas dinâmicas evidencia a importância de estratégias eficazes para o desenvolvimento organizacional e para a valorização dos colaboradores, contribuindo para um melhor desempenho global das empresas. Dando sequência a esta análise, o próximo capítulo apresentará a metodologia adotada no estudo, detalhando os procedimentos utilizados.

3 | Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, de modo a proporcionar uma análise mais abrangente e aprofundada do impacto da gestão de recursos humanos, intraempreendedorismo, liderança e clima organizacional no desempenho e satisfação dos colaboradores. Numa primeira etapa da presente dissertação, será realizada uma revisão da literatura detalhada, cujo foco assenta nos principais conceitos e teorias relacionadas a esses temas, com o intuito de estabelecer uma base teórica sólida que orientará o desenvolvimento da investigação empírica.

Para a recolha de dados, foram utilizados questionários online em formato *Google Forms*, os quais foram amplamente divulgados e partilhados através de redes sociais, com o objetivo de alcançar uma amostra representativa e maximizar a participação dos inquiridos. A recolha de dados decorreu entre 25 de março de 2024 e 31 de janeiro de 2025, garantindo assim um período adequado para recolher uma boa amostra de respostas.

O objetivo principal deste estudo é compreender de que maneira as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional e, como essas dinâmicas interagem entre si para melhorar o desempenho individual e coletivo dentro das organizações. Para analisar os dados recolhidos, será utilizado o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 26, que permitirá realizar análises estatísticas detalhadas, fornecendo *insights* robustos sobre as relações entre as variáveis em estudo.

Inicialmente, será realizada uma análise descritiva das frequências relativamente às questões sociodemográficas, permitindo uma caracterização detalhada da amostra. É assim uma etapa essencial para compreender o perfil dos participantes e garantir que a amostra é representativa da população-alvo do estudo.

Posteriormente, será aplicado o *Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, que de acordo com Marôco (2014) este mede a adequação dos dados para a análise fatorial, garantindo a validade e robustez das diferentes escalas utilizadas no questionário. estes avaliar a confiabilidade e adequação da amostra,

Além disso, serão realizados testes não paramétricos, nomeadamente, o Teste de *Kruskal-Wallis* que permite verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, sem pressupor uma distribuição normal dos dados (Marôco, 2014). Essa abordagem contribuirá para uma análise mais precisa das relações identificadas, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das associações entre as dinâmicas estudadas.

Por fim, será realizada uma análise de *clusters*, que tem como objetivo agrupar os inquiridos com base em padrões semelhantes de respostas, facilitando a identificação de perfis distintos dentro da amostra. Esse procedimento permitirá

detetar tendências e segmentações relevantes, enriquecendo a interpretação dos resultados e proporcionando *insights* mais aprofundados sobre o comportamento organizacional e a influência das variáveis em estudo.

O questionário utilizado no estudo foi estruturado com base numa escala *Likert* de 5 pontos, uma vez que esta ao ser aplicada permite medir com precisão a intensidade das perceções dos inquiridos em relação às dinâmicas em estudo. Esta abordagem possibilita uma análise mais detalhada dos trabalhadores, o que contribui para uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais. Deste modo, as variáveis adotadas no estudo são as seguintes:

(i) Gestão de Recursos Humanos – Avalia as práticas e políticas utilizadas na gestão e desenvolvimento dos trabalhadores dentro da organização.

(ii) Intraempreendedorismo – Examina a capacidade de inovação, iniciativa e autonomia dos trabalhadores.

(iii) Liderança – Investiga a influência dos líderes no ambiente de trabalho.

(iv) Clima Organizacional – Procura compreender como os trabalhadores percebem e interagem com o ambiente corporativo.

Estas variáveis fornecem uma visão bastante abrangente e integrada da estrutura e do funcionamento das empresas, a partir da perspectiva dos trabalhadores, permitindo dessa forma identificar padrões e relações que influenciam o desempenho e o compromisso profissional.

Em termos de estrutura, o questionário foi organizado de forma estratégica para facilitar a recolha e análise dos dados, as primeiras onze questões focam a gestão de recursos humanos, permitindo avaliar a eficácia das práticas adotadas pela organização. Vinte itens versam o intraempreendedorismo, com o objetivo de compreender a forma como a empresa incentiva a inovação e como os trabalhadores reagem a esses estímulos.

No penúltimo bloco de perguntas, são apresentadas sete questões sobre liderança, onde é analisado o impacto dos líderes na dinâmica organizacional, e onze questões sobre clima organizacional, explorando a percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente corporativo. Por fim, um último bloco destina-se à caracterização sociodemográfica, composto por catorze itens, permitindo traçar o perfil dos inquiridos e verificar a existência de padrões sociodemográficos que possam influenciar as respostas.

A estrutura do questionário foi delineada para garantir clareza, objetividade e relevância, proporcionando dados consistentes e de qualidade para a análise estatística posterior.

4 | Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise Quantitativa

4.1.1 Seleção da Amostra

Como é visível no Anexo 1, a amostra em estudo é constituída por 166 trabalhadores, sendo a maior parte dos inquiridos do género feminino (60,2%). O Anexo 1 contém a caracterização sociodemográfica geral dos inquiridos, quanto à faixa etária é perceptível que 32,5% dos inquiridos tem entre 44 e 50 anos e é da região centro (77,7%). A grande parte dos inquiridos tem filhos (65,7%) e está casado (57,8%).

Quanto às habilitações literárias, a licenciatura e o secundário ou equivalente destacam-se das demais, com 38,6% e 20,5%, respetivamente. O setor onde os inquiridos trabalham é maioritariamente o privado, correspondendo assim, a 67,5%.

A dimensão das empresas não foge há regra, havendo uma tendência para as grandes empresas (mais de 250 funcionários) com 38,0%, médias empresas (10 a 49 funcionários) com 18,7% e 17,5% dos inquiridos trabalham numa microempresa (até 9 funcionários). No que respeita a área de atividade da empresa, a Educação, o Comércio por grosso e a retalho e as Indústrias transformadoras lideram com 16,3%, 14,5% e 10,8%, respetivamente.

É perceptível que há uma forte ligação dos inquiridos com a organização onde estão inseridos, uma vez que 28,3% trabalha nesta há mais de 20 anos. No entanto, talvez esteja em falta por parte das empresas uma valorização do capital humano, pois apenas 25,3% trabalha na mesma função há mais de 20 anos, sendo 34,9% trabalhador altamente qualificado / técnico superior, 16,3% trabalhador qualificado / assistente técnico e 11,4% assistente operacional / trabalhador não qualificado.

Por fim, quando ao salário líquido 34,9% recebe de 1000€ a 1500€, 34,3% mais de 1500€ e 32,0% entre 820€ e 899€.

4.1.2 Medidas

O questionário utilizado nesta pesquisa baseia-se em escalas de *Likert* de 5 pontos, permitindo avaliar de forma detalhada as perceções dos participantes sobre as variáveis de interesse. Cada uma das variáveis foi cuidadosamente selecionada para refletir aspetos essenciais da dinâmica organizacional e do comportamento dos trabalhadores. As variáveis adotadas são as seguintes: (i) Gestão de Recursos Humanos; (ii) Intraempreendedorismo; (iii) Liderança; (iv) Clima Organizacional.

4.1.3 Análise de Dados

Inicialmente para realizar a análise estatística, conforme visível na Tabela 2, utilizou-se o *Teste de Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), este é bastante importante para se conseguir validar as diferentes escalas e determinar a adequação dos dados para posterior análise fatorial (Marôco, 2014). O teste de KMO apresentou assim um valor do 0,925. Com este valor é possível verificar que há um nível “muito bom” de adequação dos dados.

Tabela 2 - Teste de KMO

Teste de KMO	
Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem	0,925

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados da análise realizada no SPSS

Em seguida, para assegurar a pertinência do estudo foi calculado o índice de confiabilidade para as quatro variáveis em estudo e para o total dos itens (49), o cálculo deste índice foi elaborado através do coeficiente de Alfa de *Cronbach*. O teste de confiabilidade em causa permite perceber o nível de consistência interna, ou seja, se os dados são interpretados como indicadores de homogeneidade. Consoante o resultado conclui-se, ou não, se os itens estão correlacionados.

4.1.4 Validade e Confiabilidade de Construtos

Deste modo, segundo a análise feita e visível na Tabela 3, é possível verificar que a consistência das variáveis é em todas elas "muito boa", à exceção da gestão de recursos humanos que é "boa", ou seja, num total é perceptível que o nível de confiabilidade do estudo é elevado.

Tabela 3 - Alfa de Cronbach

Variável	Itens	Alfa de Cronbach
Gestão de Recursos Humanos	11	0,876
Intraempreendedorismo	20	0,912
Liderança	7	0,928
Clima Organizacional	11	0,931
TOTAL	49	0,967

Fonte: Elaboração Própria, dados retirados da análise realizada no SPSS

Com o objetivo de enriquecer a análise em causa, foram construídos gráficos de linhas, sendo que, o propósito destes foi verificar a importância que cada variável tem perante as questões sociodemográficas presentes no questionário.

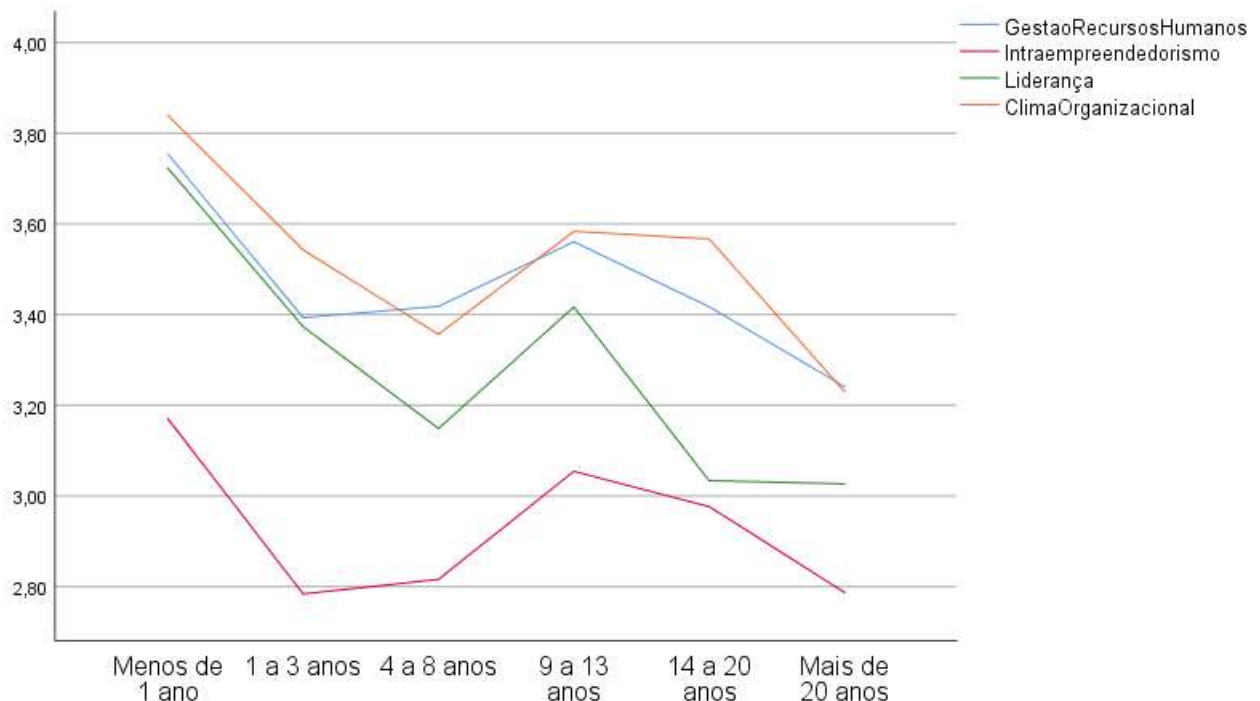


Figura 2 - Percepção organizacional ao longo do tempo de serviço

Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Deste modo, com a análise da Figura 2, é possível ressaltar que das quatro variáveis em estudo, os trabalhadores valorizam mais o clima organizacional independentemente do tempo em que já trabalham na empresa.

Isto é, os dados sugerem que a percepção dos trabalhadores sobre a organização tende a diminuir com o tempo de serviço, especialmente nos primeiros anos de trabalho, ou seja, há uma tendência de queda nas médias à medida que o tempo de serviço aumenta, especialmente entre os grupos de menor tempo (menos de 1 ano) e intermediário (4 a 8 anos).

Contudo, o facto de nos 9 a 13 anos haver uma subida pode indicar que é um período de maior estabilidade na carreira, posteriormente há uma nova queda que pode estar associada a fatores como estagnação profissional, desgaste organizacional ou falta de novas oportunidades de crescimento.

No entanto, quanto aos trabalhadores que trabalham há mais de vinte anos há uma ligeira alteração, tornando-se mais notória a gestão de recursos humanos.

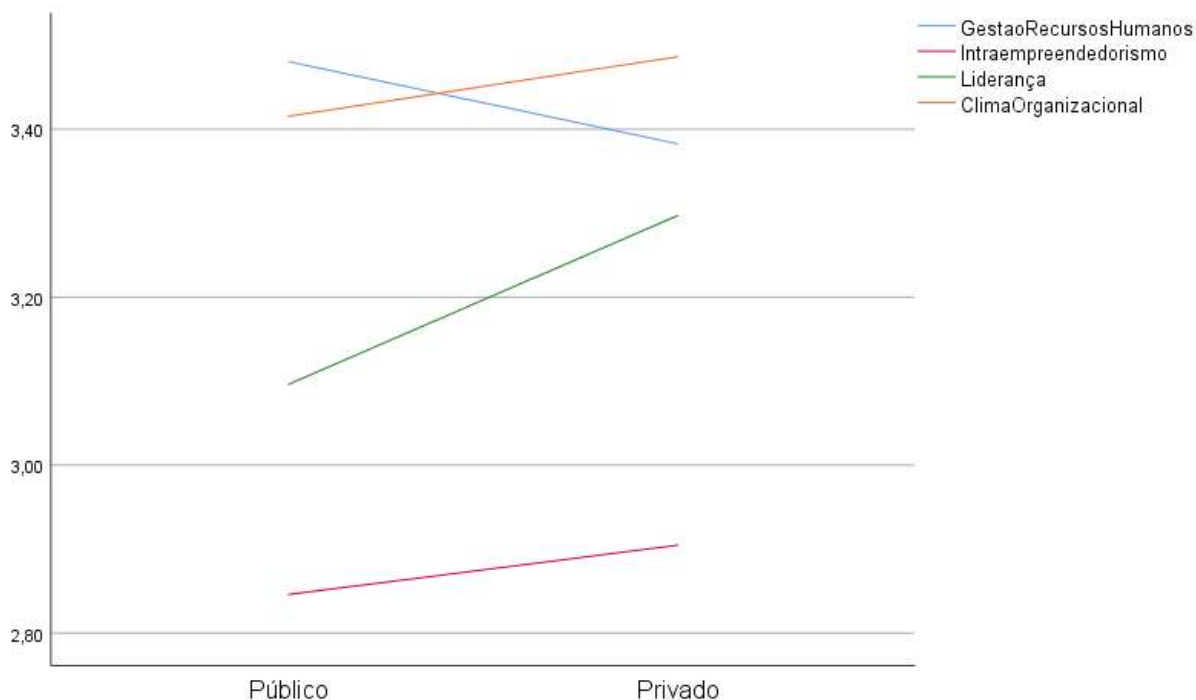


Figura 3 - Comparação das percepções organizacionais entre setores público e privado
Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Como é visível na Figura 3, de acordo com o setor da organização, público ou privado, também ocorrem alterações no que respeita a posição das variáveis, sendo que o setor privado apresenta médias superiores ao setor público em três das quatro variáveis analisadas, intraempreendedorismo, liderança e clima organizacional.

A única exceção é gestão de recursos humanos, que tem uma média ligeiramente maior no setor público. Por isto entende-se que no público os trabalhadores atribuem mais importância à gestão de recursos humanos enquanto no privado é ao clima organizacional.

Os dados indicam assim que o setor privado tende a proporcionar melhores percepções em termos de intraempreendedorismo, liderança e clima organizacional, enquanto o setor público se destaca ligeiramente na gestão de recursos humanos, o que pode refletir diferenças estruturais entre os dois setores, como maior burocracia no setor público e maior flexibilidade no setor privado.

Por outro lado a diferença no intraempreendedorismo pode indicar que o setor privado promove mais inovação e autonomia por parte dos trabalhadores, enquanto o setor público pode ser mais regulado, ou seja, geralmente opera sob normas, leis e procedimentos mais rígidos, o que pode afetar a forma como os trabalhadores interagem com a inovação, a autonomia e a liderança.

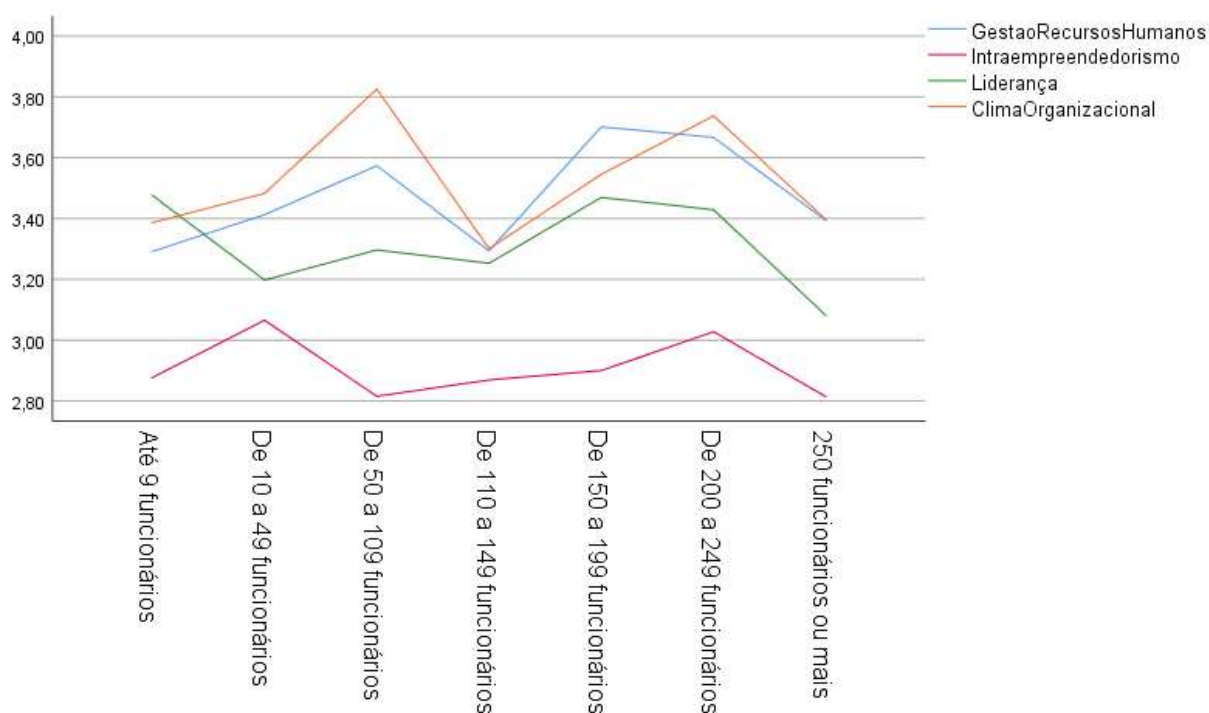


Figura 4 - Percepção das variáveis de acordo com a dimensão da organização

Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

No que respeita a quarta figura, verifica-se que as percepções dos trabalhadores variam de acordo com a dimensão da empresa, sem uma tendência linear clara.

Em microempresas a variável mais relevante é a liderança, seguindo-se o clima organizacional e a gestão de recursos humanos. No entanto, a liderança entra em declínio à medida que aumenta a estrutura da empresa, levando assim que pequenas empresas, 10 a 49 funcionários, apresentem resultados diferentes sendo mais valorizado o clima organizacional.

Já as médias empresas apresentam a menor pontuação geral em quase todas as variáveis. Havendo uma alteração com o aumento da dimensão, passando a haver maiores valores no que respeita a gestão de recursos humanos e o clima organizacional.

Nas grandes empresas, isto é, com 250 ou mais funcionários a tendência é haver percepções mais favoráveis sobre clima organizacional, gestão de recursos humanos e liderança.

Em suma, pode-se concluir que o intraempreendedorismo é a variável com menor média em geral, indicando que, independentemente do tamanho da empresa, a inovação interna pode ser um desafio.

Por conseguinte, para verificar estatisticamente a veracidade da informação retirada da observação dos gráficos procedeu-se à realização de testes não paramétricos, nomeadamente o Teste de *Kruskal-Wallis*.

Estes permitiram assim uma análise mais detalhada das questões em estudo, com o objetivo de identificar diferenças estatisticamente significativas. Para determinar a significância estatística, foi utilizado o valor p (*p-value*) como critério de referência.

De acordo com os padrões estabelecidos, um *p-value* superior a 0,05 indica que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Em contrapartida, um *p-value* inferior a este limiar sugere que as diferenças observadas são significativas.

Após a aplicação dos testes não paramétricos, concluiu-se que apenas três questões apresentaram os *p-values* inferiores a 0,05, ou seja, demonstram diferenças estatisticamente significativas, sendo essas: (i) Qual a função/cargo que desempenha na Organização/Empresa onde está atualmente?; (ii) Qual o seu género?; (iii) Selecione na opção do valor do seu salário líquido médio mensal no qual se encaixa.

Como é visível na Tabela 4, no que respeita à função desempenhada, são rejeitadas três variáveis, gestão de recursos humanos, intraempreendedorismo e liderança com *p-value* igual a 0,024, 0,006 e 0,008, respetivamente. Já quanto ao género, foi rejeitada a variável gestão de recursos humanos e clima organizacional com *p-value* igual a 0,004 e 0,019. Por último, em relação ao salário a questão rejeita a variável de liderança com *p-value* = 0,025.

Este resultado indica que as variáveis associadas a essas questões apresentam diferenças estatisticamente significativas, o que significa que nas questões em causa, as variáveis rejeitadas não são valorizadas pelos trabalhadores.

Tabela 4 -Teste de Kruskal-Wallis

	Gestão de Recursos Humanos	Intraempreendedorismo	Liderança	Clima Organizacional
Há quanto tempo trabalha na empresa onde está atualmente?	0,306	0,227	0,226	0,316
Qual a função que desempenha na empresa onde está atualmente?	0,024	0,006	0,008	0,124
Há quanto tempo desempenha a atual função?	0,728	0,355	0,180	0,335
Qual o setor da empresa onde trabalha?	0,542	0,639	0,408	0,895
Área de atividade da empresa.	0,540	0,865	0,559	0,880
Qual a dimensão da empresa onde trabalha?	0,676	0,963	0,802	0,828
Qual a região do País onde reside?	0,810	0,332	0,696	0,592
Quais as suas habilitações literárias?	0,102	0,214	0,056	0,467
Qual a sua faixa etária?	0,275	0,176	0,508	0,279
Qual a dimensão do seu agregado familiar?	0,145	0,710	0,907	0,626
Tem filhos?	0,324	0,088	0,864	0,076
Qual o seu estado civil?	0,614	0,532	0,758	0,662
Qual o seu género?	0,004	0,075	0,077	0,019
Valor do seu salário líquido médio mensal.	0,005	0,060	0,025	0,315

Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

A próxima etapa baseou-se em uma análise de *cluster* hierárquica, utilizando um intervalo de soluções que variou entre um mínimo de dois *clusters* e um máximo de quatro *clusters*. Este procedimento foi sustentado pelo uso de uma matriz de proximidade, que permitiu quantificar a similaridade entre os elementos do conjunto de dados, o que facilitou a identificação de padrões inerentes.

Desta análise, resultou um dendrograma (Figura 5), fundamental para compreender as relações hierárquicas entre os elementos e identificar os pontos de corte mais apropriados para a formação dos clusters.

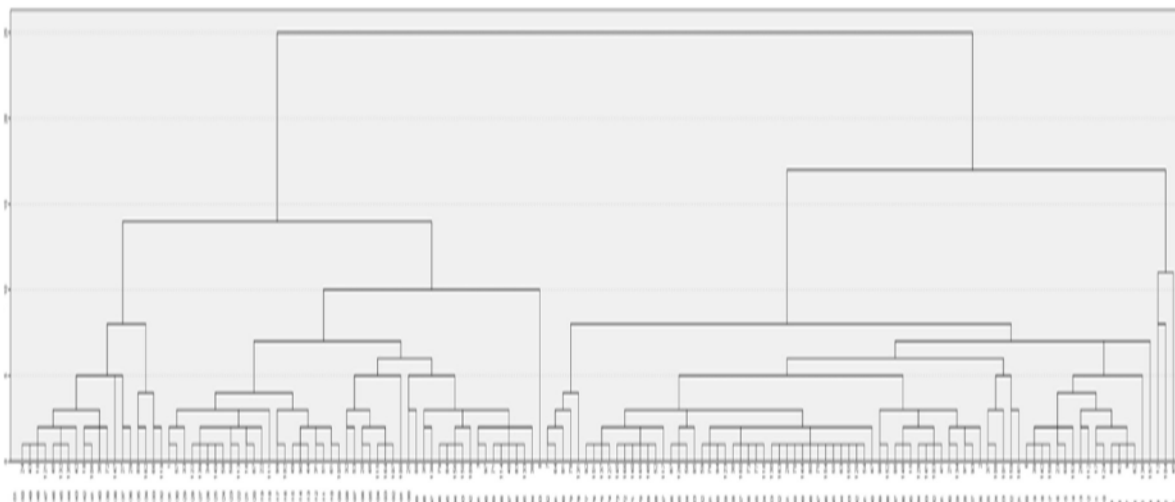


Figura 5 - Dendrograma

Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

O dendrograma foi construído para representar visualmente a estrutura hierárquica do conjunto de dados, destacando as semelhanças e a forma como os elementos se organizam em grupos à medida que a hierarquia se desenvolve. Este recurso tornou-se essencial para definir o número mais adequado de *clusters*.

Após uma análise criteriosa do dendrograma, utilizando o método *Average Linkage (between groups)*, concluiu-se que a opção mais robusta e representativa dos dados seria a formação de dois *clusters*, Figura 6, com 45,33% dos indivíduos pertencendo ao *cluster 1* e 54,67% ao *cluster 2*.

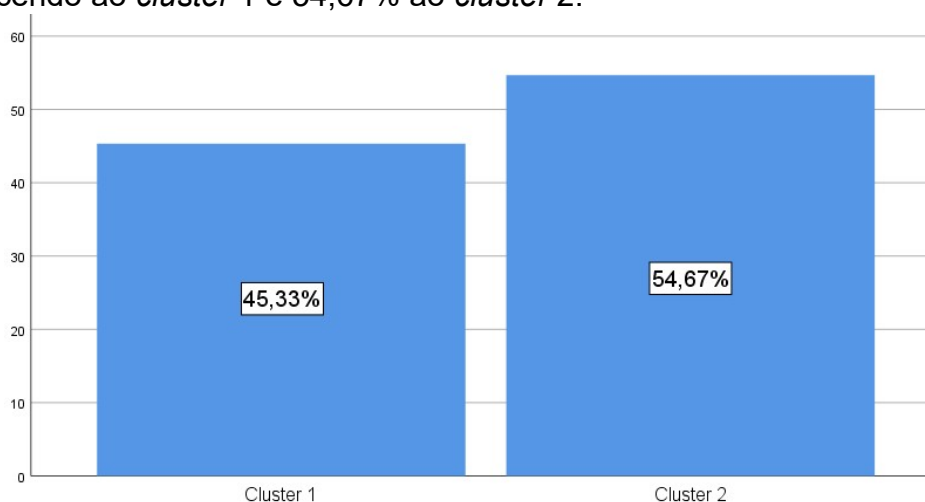


Figura 6 - Clusters em estudo

Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

A escolha de dois *clusters* revelou-se a solução mais coesa e equilibrada, permitindo uma segmentação clara dos dados. Para aprofundar a análise das diferenças entre os grupos, foram construídos gráficos de barras empilhadas, de modo a compreender e a visualizar detalhadamente as variações em relação às questões sociodemográficas.

Foram analisadas catorze questões sociodemográficas, mas algumas revelaram diferenças significativas entre os *clusters*, nomeadamente: (i) Função/cargo desempenhado na Organização/Empresa; (ii) Área de atividade da empresa; (iii) Dimensão da Organização/Empresa; (iv) Região do País onde reside; (v) Habilitações literárias; (vi) Faixa etária; (vii) Valor do salário.

As discrepâncias observadas sugerem padrões distintos entre os grupos analisados, evidenciando variações estruturais no mercado de trabalho, disparidades regionais e educacionais, bem como diferenças salariais. Esses fatores são cruciais para uma compreensão mais aprofundada dos perfis analisados.

Na Figura 7, a análise de *clusters* referente à função/cargo indica que a distribuição das funções varia significativamente entre os *clusters*, sugerindo assim diferenças na composição hierárquica. É visível que o *cluster 2* concentra uma proporção maior de Gestores de Topo em comparação ao *cluster 1*, o que indica que este segundo *cluster* tem maior representatividade de cargos de liderança. Já o *cluster 1* apresenta uma distribuição mais equilibrada entre as diferentes funções.

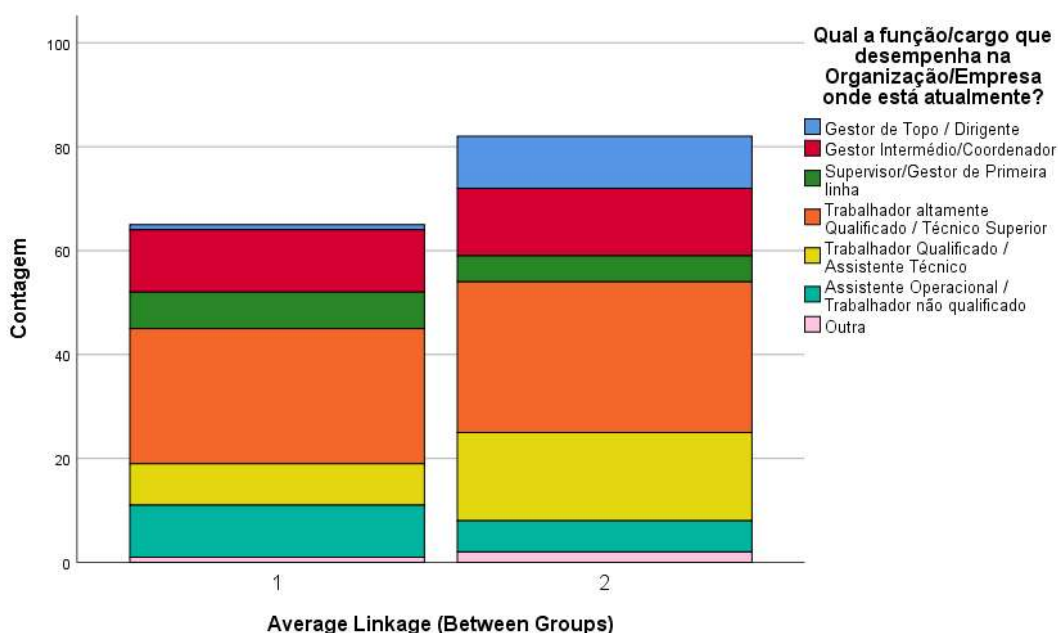


Figura 7 - Average Linkage: Função desempenhada
Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Conforme a Figura 8, a análise da área de atividade da empresa mostra que quase todas as áreas são comuns entre os dois *clusters*. No entanto, há uma exceção notável, a área da educação, que tem uma presença maioritária no *cluster 2*, o que indica que esse grupo pode conter uma concentração maior de profissionais desse setor.

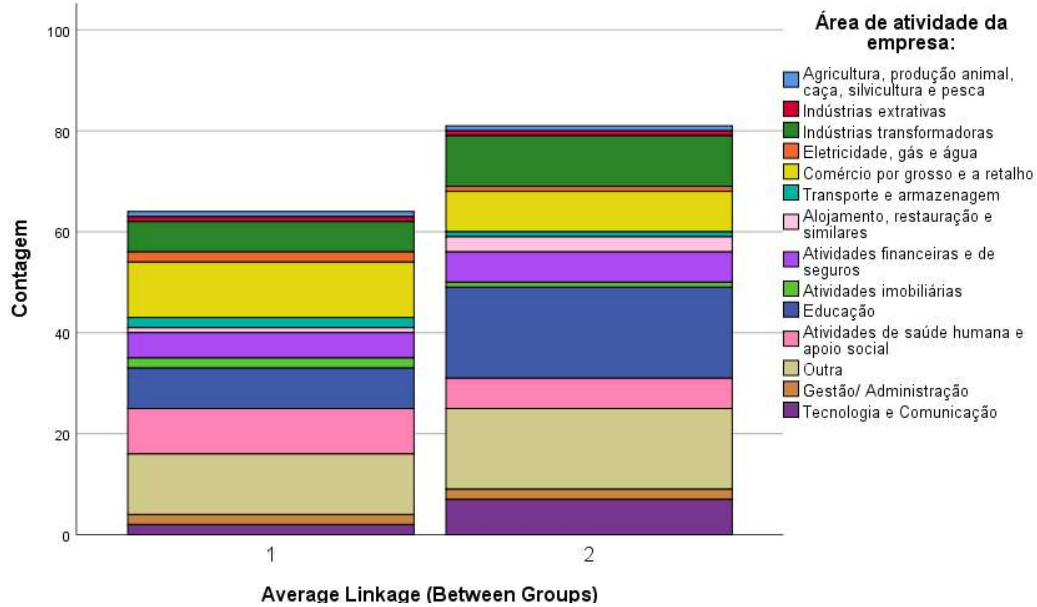


Figura 8 - Average Linkage: Área de Atividade da Empresa
 Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

A Figura 9 apresenta os resultados da análise da dimensão da empresa. Os dados indicam que, independentemente do *cluster*, há uma predominância de empresas com 250 ou mais funcionários, sugerindo que a dimensão organizacional não é um fator determinante para a diferenciação dos grupos.

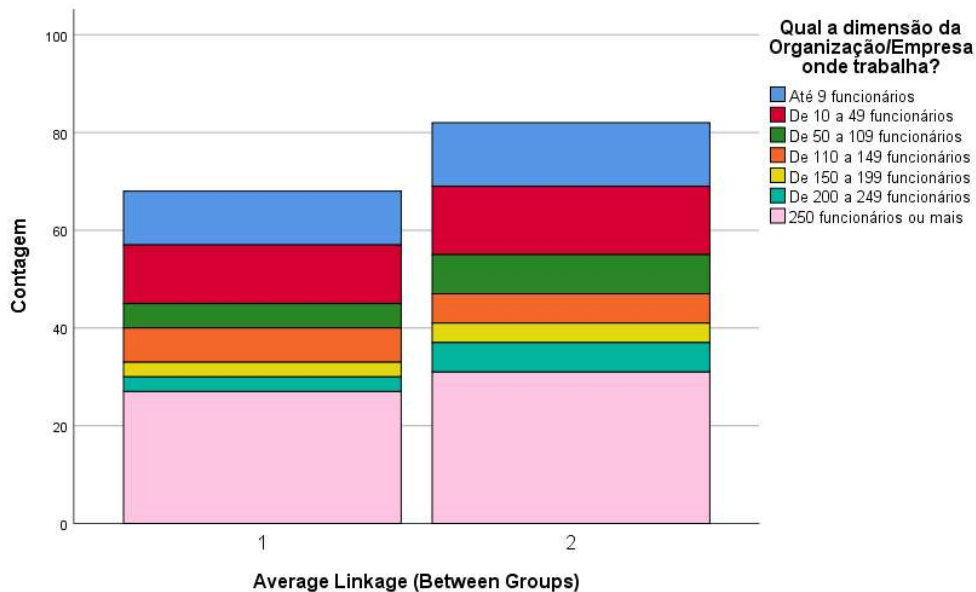


Figura 9 - Average Linkage: Dimensão da organização
 Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Na Figura 10, a análise da distribuição geográfica revela que o *cluster 1* apresenta uma maior diversidade regional, abrangendo cinco das seis regiões analisadas. Em contrapartida, o *cluster 2* inclui apenas quatro categorias regionais: Região Norte, Região Centro, Região de Lisboa e Vale do Tejo e Região Autónoma da Madeira. Além disso, nota-se uma forte predominância da Região Centro em ambos os clusters, sugerindo uma concentração de trabalhadores nessa região.

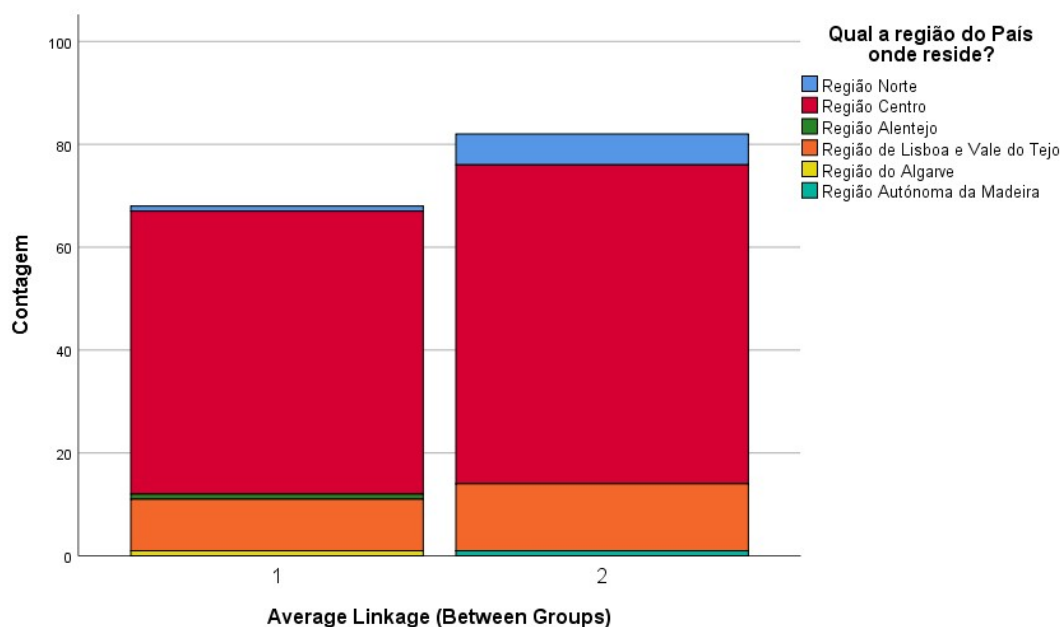


Figura 10 - Average Linkage: região onde reside
Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

A Figura 11 analisa a distribuição das habilitações literárias nos *clusters*. A análise revela assim uma ampla diversidade de qualificações académicas, refletindo variações significativas nas habilitações literárias.

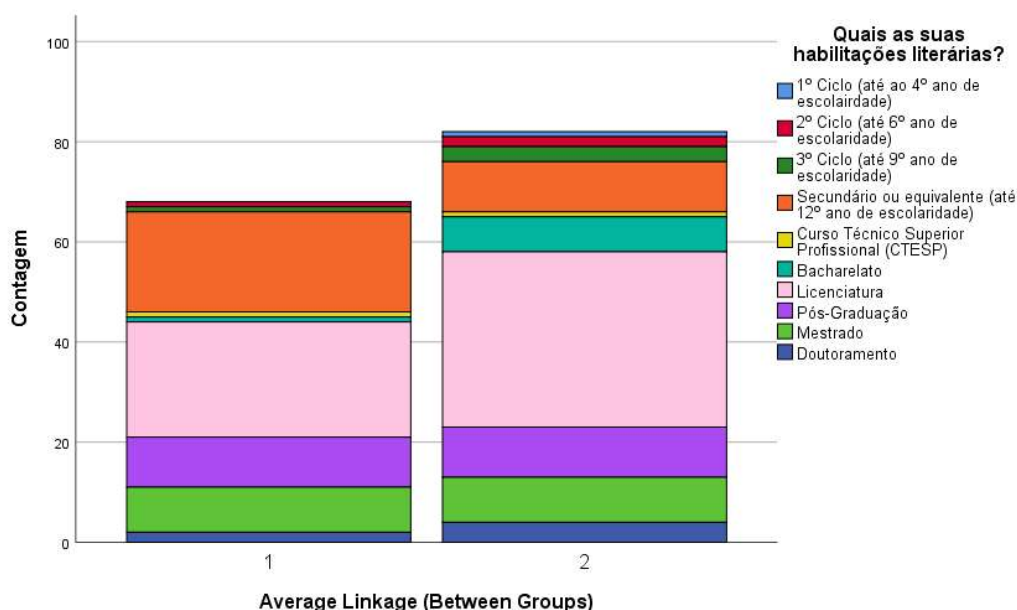


Figura 11 - Average Linkage: Habilitações Literárias
Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Enquanto o *cluster 1* exclui a categoria "1º ciclo", o *cluster 2* apresenta todas as categorias, sendo a licenciatura a mais representativa. Esse padrão sugere que o *cluster 2* concentra trabalhadores níveis de escolaridade mais elevados.

A Figura 12 revela distinções claras na distribuição etária entre os *clusters*. O *cluster 1* não apresenta indivíduos na faixa etária de "65 anos ou mais", enquanto o *cluster 2* inclui todas as faixas etárias.

Esse resultado sugere que o segundo *cluster* abrange uma população mais diversificada em termos de idade, possivelmente refletindo uma maior variação nas experiências e perfis profissionais.

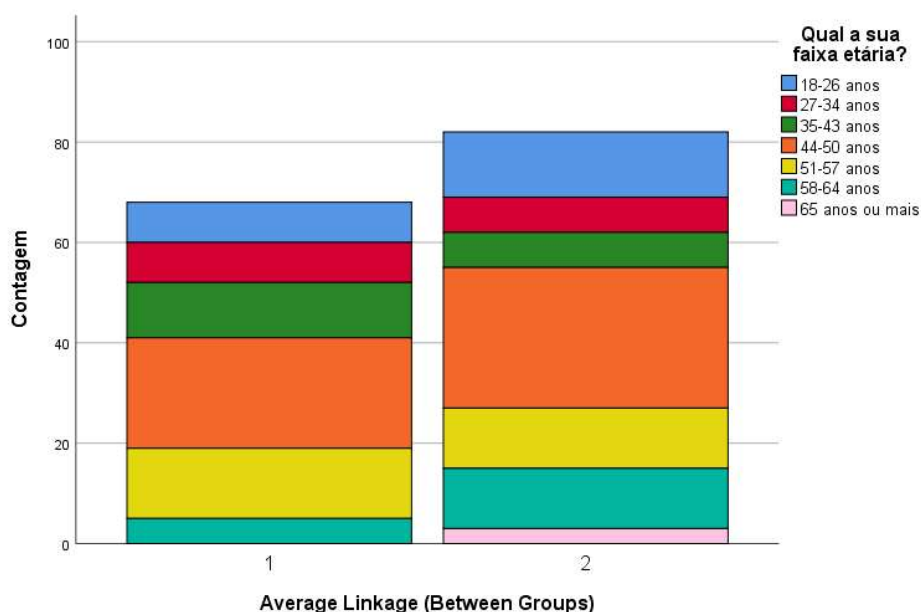


Figura 12 - Average Linkage: Faixa Etária
Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

Por fim, a Figura 13 analisa a distribuição salarial. Todas as categorias salariais estão representadas em ambos os *clusters*, porém, no *cluster 2*, há uma maior concentração de trabalhadores com rendimentos superiores a 1500€.

Este fenómeno pode estar associado ao facto de que este grupo contém uma maior proporção de trabalhadores altamente qualificados, que, por sua vez, ocupam cargos de gestão de topo, gestores intermédios e funções especializadas.

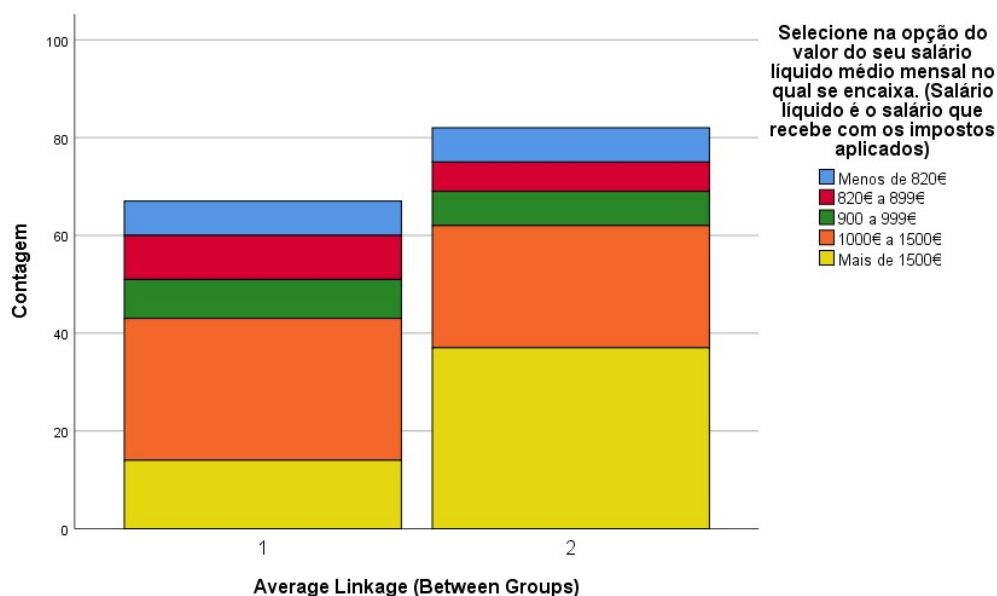


Figura 13 - Average Linkage: Salário Líquido
 Fonte: Dados retirados da análise realizada no SPSS

A análise de *clusters* permitiu segmentar a amostra em dois grupos distintos, revelando assim as diferenças estruturais em termos de cargos, setor de atividade, região de residência, habilitações literárias, idade e rendimentos. Os resultados indicam que o *cluster 2* é caracterizado por uma maior presença de gestores de topo, profissionais com ensino superior e salários mais elevados, enquanto o *cluster 1* apresenta uma distribuição mais equilibrada e diversificada.

Estes resultados são essenciais para compreender a diversidade e as dinâmicas do mercado de trabalho, evidenciando como os diferentes perfis profissionais se distribuem em distintos contextos organizacionais. Além disso, oferecem informações importantes que podem orientar os gestores e líderes na tomada de decisões, ajudando assim no desenvolvimento de ações mais eficazes para gestão de talentos, definição de políticas organizacionais e formulação de estratégias de crescimento e competitividade.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que maneira as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional explorando o impacto destas no desempenho e no compromisso dos trabalhadores. Para tal, utilizou-se uma abordagem mista que combinou uma revisão sistemática da literatura, com a metodologia PRISMA, e a aplicação de questionários a uma amostra representativa de trabalhadores. Essa combinação metodológica possibilitou a identificação de relações significativas entre estas dinâmicas no contexto organizacional, fornecendo *insights* valiosos para a área da gestão de recursos humanos.

Os principais resultados da pesquisa evidenciaram que a GRH exerce um impacto positivo no clima organizacional, sendo um fator crucial na criação de um ambiente de trabalho mais favorável e produtivo. Apesar de não se ter verificado uma relação estatisticamente significativa entre a GRH e o intraempreendedorismo, a liderança e o clima organizacional emergiram como elementos essenciais na promoção de comportamentos inovadores dentro das organizações. A liderança, em particular, revelou-se um fator determinante na valorização dos trabalhadores, influenciando diretamente a sua satisfação, motivação e compromisso organizacional. O clima organizacional também se destacou como um aspeto fundamental na retenção e valorização do capital humano.

A análise quantitativa realizada permitiu ainda identificar variações nas perceções organizacionais em função de variáveis como tempo de serviço, setor de atividade e dimensão da empresa. Em particular, observou-se que empresas de menor dimensão tendem a valorizar mais a liderança, enquanto grandes organizações priorizam o desenvolvimento de um clima organizacional positivo. Esses achados são consistentes com a literatura existente, que destaca a importância da liderança e do clima organizacional como pilares do desempenho organizacional.

Além disso, a análise estatística detalhada, que incluiu testes de confiabilidade (*Alfa de Cronbach*), testes não paramétricos (*Kruskal-Wallis*) e análise de *clusters*, possibilitou segmentar os trabalhadores em grupos distintos. Essa segmentação ofereceu uma compreensão mais profunda das diferenças estruturais e comportamentais entre os trabalhadores e revelou como essas variáveis influenciam a dinâmica organizacional.

Em termos de conclusões, a dissertação reforça a relevância da GRH aliada à inovação e ao bem-estar organizacional. Para fomentar o intraempreendedorismo, as empresas devem fortalecer a liderança e investir na criação de um clima organizacional positivo. Além disso, os gestores devem adotar políticas eficazes de valorização do capital humano, promovendo práticas que incentivem o desenvolvimento profissional e o compromisso dos trabalhadores com a organização.

A análise estatística realizada no estudo revelou uma metodologia robusta e abrangente para validar os dados e identificar variáveis significativas nas questões sociodemográficas dos trabalhadores. A validação dos dados através do Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do *Alfa de Cronbach* assegurou que as práticas de gestão de recursos humanos se baseiam em informações consistentes, alinhadas com as teorias da GRH que promovem a eficiência organizacional e o bem-estar dos trabalhadores. Os testes não paramétricos, por sua vez, foram fundamentais para identificar variáveis com diferenças estatisticamente significativas, permitindo validar a robustez da análise.

A análise de *cluster* hierárquica também se revelou crucial, mostrando que a formação de dois *clusters* representava a melhor solução, o que permitiu uma visão mais precisa e detalhada da estrutura dos dados. Essa segmentação é essencial para entender como diferentes práticas de GRH influenciam o clima organizacional e o desenvolvimento do intraempreendedorismo dentro das organizações.

O estudo também confirmou que, de forma geral, os trabalhadores valorizam positivamente o clima organizacional. A interligação das dinâmicas com as teorias de liderança e intraempreendedorismo ficou evidente, destacando que um clima organizacional positivo, aliado a práticas de GRH eficazes, é essencial para promover a liderança e incentivar o intraempreendedorismo dentro das empresas.

Quanto às questões iniciais, os resultados confirmaram a primeira questão, que sustenta a existência de uma relação positiva entre a GRH e o clima organizacional. A aplicação eficaz das práticas de GRH tem, de facto, um impacto direto no clima organizacional. Relativamente à segunda questão, o estudo confirmou que o clima organizacional é estatisticamente significativo na valorização dos trabalhadores, reforçando a teoria de que um ambiente organizacional positivo é fundamental para a motivação e valorização dos colaboradores.

Por fim, a interligação entre os resultados estatísticos e a fundamentação teórica sobre gestão de recursos humanos, intraempreendedorismo, liderança e clima organizacional oferece uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais. Conclui-se que a implementação de políticas de GRH não só contribui para a melhoria do clima organizacional, mas também promove o intraempreendedorismo e a liderança eficaz nas organizações, elementos cruciais para o sucesso e a competitividade no mercado atual.

Apesar dos resultados robustos e das conclusões sólidas, o estudo apresenta algumas limitações. A amostra utilizada pode não ser completamente representativa da população geral, o que restringe a generalização dos resultados.

Para futuras investigações, sugere-se a realização de estudos com amostras mais amplas e diversificadas, o que permitirá uma maior representatividade e generalização dos resultados. Também seria interessante realizar comparações entre empresas de diferentes setores e regiões, a fim de identificar padrões e diferenças na valorização do clima organizacional e das práticas de GRH. A

integração de métodos qualitativos, como entrevistas, poderia fornecer uma compreensão mais aprofundada sobre as percepções e preferências dos trabalhadores. Por fim, seria relevante explorar outras dimensões, como a satisfação no trabalho, o bem-estar dos colaboradores, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e as oportunidades de desenvolvimento de carreira, a fim de obter uma visão mais abrangente das dinâmicas organizacionais.

Bibliografia

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Akhavan Tabassi, A., Bryde, D. J., Michaelides, R., Bamford, D., & Argyropoulou, M. (2024). Leaders, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning and Control*, 0(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. *Leading-Edge Research in Public Sector Innovation: Structure, Dynamics, Values and Outcomes*, 17(1), 153–179.
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (Koganpage, Ed.; 13th ed.).
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379–387. <https://doi.org/10.1002/job.4030130406>
- Brown, P. R., & Head, B. W. (2019). Navigating tensions in co-production: A missing link in leadership for public value. *Public Administration*, 97(2), 250–263. <https://doi.org/10.1111/padm.12394>
- Chaves, J. A., & Guimarães, M. da G. V. (2012). Equipe De Enfermagem: Análise Do Clima Organizacional No Centro Cirúrgico Do Hospital Universitário Getúlio Vargas. *Somanlu - Revista de Estudos Amazônicos*, 15(2), 78–98. <https://doi.org/10.29327/233099.15.2-4>
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *DOAJ, May*.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*.
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management : Past , present , and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of

- leadership. *Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Fernández, L. G., Peña, & Y, J. D. E. (1998). Propuesta de un modelo de dirección y gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF*, 95–150.
<https://doi.org/10.51302/rtss.1998.18073>
- Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B., Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 414–437. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>
- Gallegos, W. L. A., & Cáceres, G. A. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185–191. <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Gamache, D. L., Neville, F., Bundy, J., & Short, C. E. (2020). Serving differently: CEO regulatory focus and firm stakeholder strategy. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1305–1335. <https://doi.org/10.1002/smj.3134>
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85, 72–79, 142.
- González-romá, V., & Silla, J. M. P. (1999). Clima_en_las_organizaciones_laborales_y.pdf. *Revista De Psicología General Y Aplicada Revista De La Federacion Espanola De Asociaciones De Psicología*, 52, 269–285.
- Gupta, V. K., Mortal, S., Chakrabarty, B., Guo, X., & Turban, D. B. (2020). CFO gender and financial statement irregularities. *Academy of Management Journal*, 63(3), 802–831. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0713>
- Hajizadeh, H., Makvandi, F., & Amirnejad, G. (2022). The effective coaching factors in operational managers of Persian gulf petrochemical company in motivation of human resources. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–18. <https://doi.org/10.1177/18479790211037222>
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD ? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199–220. <https://doi.org/10.1108/03090591111120377>
- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., & BLOODGOOD, J. (2013). Entrepreneurship: a review and agenda for future research. *M@n@gement*, 16(4), 381. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0381>
- Hospinal, S. E. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S . A . C . *Industrial Data*, 16(2), 75–78.
- Kamoche, K. (2007). Strategy, knowledge, appropriation, and ethics in HRM. In A. H. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199203789.003.0016>
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of

- workplace happiness. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307564>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6^o edição).
- Marques, M. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos: um estudo multi-caso*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Newman, J. (2005). Enter the transformational leader: Network governance and the micro-politics of modernization. *Sociology*, 39(4), 717–734.
<https://doi.org/10.1177/0038038505056029>
- O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 546–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.003>
- Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2016). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Ozbozkurt, O. B. (2019). Strategic Intrapreneurship. *Route Educational and Social Science Journal*, 6(7), 1–9.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Payne, R. L., Pheysey, D. C., & Pugh, D. S. (1971). Organization structure, organizational climate, and group structure: An exploratory study of their relationships in two British manufacturing companies. *Occupational Psychology*, 45(1), 45–55.
- Peyravi, B., Jakubavicius, A., Bickauskas, R., Mazur, K., & Piven, A. (2021). The nexus between human resources practices, intrapreneurship and organizational innovation. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), s391–s401.
<https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1778>
- Pham, N. T., Lu, J., Ogbonnaya, C., Tuan, T. H., Degbey, W. Y., & Laker, B. (2024). A More Ethical Workplace? How and Why Perceived Socially Responsible Human Resource Management Makes a Difference. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/joms.13161>
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (Manuel Robalo, Ed.; 3^a edição). Edições Sílabo.
- Ribeiro, A. de L. (2006). *Gestão de Pessoas* (Saraiva Educação S.A., Ed.).
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, G. U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–30. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2212060>

- Skarmeas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342–5347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.135>
- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy and Politics*, 49(2), 267–286. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271739728>
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rivera, P. C. H., & Partido, A. N. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos1. *Universum*, 23(2), 66–85. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Vercesi, M. (2020). Interactive Political Leadership: The Role of Politicians in the Age of Governance. *Perspectives on Politics*, 19(3), 1027–1028. <https://doi.org/10.1017/s1537592721001481>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Anexos

Anexo 1 – Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo

Anexo 2 – Questionário análise quantitativa

Anexo1 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo

Género	Total	
	N	%
Feminino	100	60,2
Masculino	64	38,6
Nulo	2	1,2
Faixa Etária	N	%
18 – 26 anos	25	15,1
27 – 34 anos	17	10,2
35 – 43 anos	19	11,4
44 – 50 anos	54	32,5
51 – 57 anos	29	17,5
58 – 64 anos	18	10,8
65 anos ou mais	4	2,4
Região do País onde reside	N	%
Região Norte	8	4,8
Região Centro	129	77,7
Região Alentejo	1	0,6
Região de Lisboa e Vale do Tejo	26	15,7
Região Autónoma da Madeira	1	0,6
Região do Algarve	1	0,6
Estado Civil	N	%
Solteiro	47	28,3
União de Facto	12	7,2
Casado	96	57,8
Divorciado / Separado	11	6,6
Tem Filhos	N	%
Não	56	33,7
Sim	109	65,7
Nulo	1	0,6
Dimensão Agregado Familiar	N	%
1 pessoa	19	11,4
2 pessoas	32	19,3
3 pessoas	52	31,3
4 pessoas	55	33,1
5 ou mais pessoas	8	4,8
Habilitações Literárias	N	%
1º ciclo (até ao 4º ano de escolaridade)	1	0,6
2º ciclo (até ao 6º ano de escolaridade)	3	1,8
3º ciclo (até ao 9º ano de escolaridade)	5	3,0
Secundário ou equivalente (12º ano de escolaridade)	34	20,5
Curso Técnico Superior Profissional (CTESP)	2	1,2
Bacharelato	8	4,8
Licenciatura	64	38,6
Pós-graduação	22	13,3

Mestrado	20	12,0
Doutoramento	7	4,2
Setor onde trabalha	N	%
Público	53	31,9
Privado	112	67,5
Nulo	1	0,6
Dimensão da Organização	N	%
Até 9 funcionários	29	17,5
De 10 a 49 funcionários	31	18,7
De 50 a 109 funcionários	13	7,8
De 110 a 149 funcionários	13	7,8
De 150 a 199 funcionários	7	4,2
De 200 a 249 funcionários	10	6,0
250 Funcionários ou mais	63	38,0
Dimensão da Organização	N	%
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	2	1,2
Indústrias extrativas	2	1,2
Indústrias transformadoras	18	10,8
Eletricidade, gás e água	3	1,8
Comércio por grosso e a retalho	24	14,5
Transporte e armazenagem	3	1,8
Alojamento, restauração e similares	4	2,4
Atividades financeiras e de seguros	12	7,2
Atividades imobiliárias	4	2,4
Educação	27	16,3
Atividades de saúde humana e apoio social	16	9,6
Outra	31	18,7
Gestão/Administração	5	3,0
Tecnologia e Comunicação	10	6,0
Há quanto tempo trabalha na organização	N	%
Menos de 1 ano	18	10,8
1 a 3 anos	36	21,7
4 a 8 anos	27	16,3
9 a 13 anos	14	8,4
14 a 20 anos	19	11,4
Mais de 20 anos	47	28,3
Nulo	5	3,0
Função/cargo que desempenha na Organização	N	%
Gestor de Topo / Dirigente	14	8,4
Gestor Intermédio / Coordenador	29	17,5
Supervisor / Gestor de Primeira linha	12	7,2
Trabalhador altamente qualificado / Técnico Superior	58	34,9
Trabalhador qualificado / Assistente Técnico	27	16,3
Assistente operacional / Trabalhador não qualificado	19	11,4
Outro	4	2,4

Nulo	3	1,8
Há quanto tempo desempenha a função	N	%
Menos de 1 ano	17	10,2
1 a 3 anos	41	24,7
4 a 8 anos	23	13,9
9 a 13 anos	24	14,5
14 a 20 anos	16	9,6
Mais de 20 anos	42	25,3
Nulo	3	1,8
Salário Líquido	N	%
Menos de 820€	16	19,0
820€ a 899€	17	32,0
900€ a 999€	17	10,3
1000€ a 1500€	58	34,9
Mais de 1500€	57	34,3
Nulo	1	0,6

Anexo 2 – Questionário análise quantitativa



O impacto do clima organizacional na satisfação e motivação dos colaboradores

Esta investigação surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Apresentamos-lhe uma série de questões sobre a Empresa/Instituição em que trabalha que devem ser respondidas considerando a opinião que tem acerca da organização onde trabalha como um todo e não somente da direção/departamento onde habitualmente trabalha.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Qualquer questão pode ser colocada pelo e-mail: mariana.almeida@ipcbcampus.pt

A sua colaboração é muito importante!

Obrigada!

Exprima o seu grau de concordância com as seguintes afirmações de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Nunca**
- 2 – Raramente**
- 3 – Ocasionalmente**
- 4 – Frequentemente**
- 5 – Sempre**

Pense na sua Empresa ou Instituição como um todo

Com que frequência...

1. As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito.
2. A evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho.
3. A organização estimula o envolvimento das pessoas.
4. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos.
5. Os conteúdos de formação são essencialmente práticos.
6. A organização incentiva os colaboradores a aumentarem o nível de instrução e formação escolar.
7. A formação profissional melhora o desempenho das pessoas.
8. É afixada a informação importante relacionada com a Gestão de Recursos Humanos.
9. Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho.
10. O responsável pelos RH está disponível para ouvir os colaboradores.
11. Os chefes elogiam os que fazem um bom trabalho.

BLOCO II - Intraempreendedorismo

Podem ser definidos como "habilidade de empreender dentro de uma organização. Ou seja, é quando os colaboradores utilizam seu perfil empreendedor para trazer ideias inovadoras para a empresa onde trabalham."

Os itens apresentados de seguida relacionam-se com as características de ser empreendedor dentro da Empresa/Instituição em que trabalha (Intraempreendedor).

Assim, pense na sua Empresa/Instituição e responda assinalando a frequência das afirmações de acordo com a seguinte escala:

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Ocasionalmente

4 – Frequentemente

5 – Sempre

A sua Empresa/Instituição:

12. Recompensa as ideias e projetos inovadores dos colaboradores.
13. Dá ênfase ao desenvolvimento de novos produtos.
14. Tem tendência para assumir riscos.
15. Disponibiliza recursos para que sejam desenvolvidos projetos experimentais.

16. Reorganiza os departamentos com o objetivo de aumentar a inovação.
17. Dá importância à inovação tecnológica.
18. Estabelece procedimentos que têm por objetivo conseguir dos colaboradores ideias inovadoras.
19. Possui procedimentos para analisar ideias inovadoras dos colaboradores.
20. Investe em atividades para desenvolver novos produtos.
21. Recompensa os colaboradores pela sua criatividade e inovação.
22. Promove e coordena atividades entre os departamentos para aumentar a inovação.
23. Dá formação aos colaboradores no que diz respeito a técnicas criativas (ou inovadoras).
24. Aumenta a autonomia dos diferentes departamentos para intensificar a inovação de cada um deles.
25. Tem um estilo de negócio orientado para a tomada de decisão (postura dinâmica, agressiva e destemida).

Este grupo refere-se aos seus sentimentos relativamente à Empresa/Instituição em que trabalha. Responda assinalando o grau em que concorda com cada uma das afirmações de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Nunca**
 - 2 – Raramente**
 - 3 – Ocasionalmente**
 - 4 – Frequentemente**
 - 5 – Sempre**
26. Eu sinto os problemas da minha Empresa/Instituição como se fossem meus.
 27. Eu não me sinto como “parte da família” dentro da minha Empresa/Instituição.
 28. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
 29. Eu não me sinto “emocionalmente ligado/a” a esta empresa/instituição.
 30. Tenho prazer em falar sobre a minha Empresa/Instituição com pessoas de fora.
 31. Não tenho um grande sentimento de pertença em relação a esta Empresa/Instituição.

Seção BLOCO III – Outras dimensões associadas Liderança

Pense na sua chefia/gestor/diretor e assinale a opção que melhor reflete o seu estilo e comportamento de acordo com a seguinte escala:

1 – Nunca

2 – Raramente

3 – Ocasionalmente

4 – Frequentemente

5 – Sempre

32. Permite que os colaboradores pensem em velhos problemas de novas maneiras.
33. Ajuda os colaboradores a desenvolverem-se.
34. Fornece aos colaboradores, novas maneiras de olhar para coisas intrigantes.
35. Permite aos colaboradores saberem a sua opinião sobre o que eles estão a fazer.
36. Permite que os colaboradores façam o que querem.
37. Coloca os colaboradores a repensar ideias que nunca tinham questionado antes.
38. Chama a atenção para o que os colaboradores possam obter valias pelo que realizam.
32. Permite que os colaboradores pensem em velhos problemas de novas maneiras.
33. Ajuda os colaboradores a desenvolverem-se.
34. Fornece aos colaboradores, novas maneiras de olhar para coisas intrigantes.
35. Permite aos colaboradores saberem a sua opinião sobre o que eles estão a fazer.
36. Permite que os colaboradores façam o que querem.
37. Coloca os colaboradores a repensar ideias que nunca tinham questionado antes.
38. Chama a atenção para o que os colaboradores possam obter valias pelo que realizam.

Clima Organizacional

39. Existe apoio mútuo na resolução de problemas de trabalho na empresa/Instituição.
40. Existe um clima familiar na empresa/Instituição
41. O erro é aceite e faz parte da Clima Organizacional da empresa/Instituição
42. A administração especifica os objetivos a alcançar.
43. Os colaboradores recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho a desenvolver na empresa/instituição.
44. É avaliado o desempenho regularmente.

45. A empresa procura novos mercados.
46. A empresa procura oportunidades no meio exterior.
47. A empresa investe em novos produtos/serviços.
48. A empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos/serviços.
49. Procuram novas maneiras para fazer o seu trabalho.
39. Existe apoio mútuo na resolução de problemas de trabalho na empresa/Instituição.
40. Existe um clima familiar na empresa/Instituição
41. O erro é aceite e faz parte da Clima Organizacional da empresa/Instituição
42. A administração especifica os objetivos a alcançar.
43. Os colaboradores recebem instruções precisas relacionadas com o trabalho a desenvolver na empresa/instituição.
44. É avaliado o desempenho regularmente.
45. A empresa procura novos mercados.
46. A empresa procura oportunidades no meio exterior.
47. A empresa investe em novos produtos/serviços.
48. A empresa utiliza bem a tecnologia para melhorar os seus produtos/serviços.
49. Procuram novas maneiras para fazer o seu trabalho.

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Há quanto tempo trabalha na Organização/Empresa onde está atualmente?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 8 anos
- 9 a 13 anos
- 14 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Qual a função/cargo que desempenha na Organização/Empresa onde está atualmente?

- Gestor de Topo / Dirigente
- Gestor Intermédio/Coordenador (Gestor do Departamento de Recursos Humanos, Gestor do Departamento Contabilidade, etc.)
- Supervisor/Gestor de Primeira linha (É o profissional que faz a supervisão das atividades e operações, de modo a garantir que todos os procedimentos e normas sejam cumpridos.)

Trabalhador altamente qualificado / Técnico Superior (Especialistas das Ciências Físicas, Matemáticas, Engenharias e técnicas afins; Especialistas em Finanças, Contabilidade, Organização Administrativa, Relações-Públicas e Comerciais; Especialistas em Saúde; Especialistas em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); Especialistas em Assuntos Jurídicos, Sociais, Artísticos e Culturais)

Trabalhador Qualificado / Assistente Técnico (Técnicos de nível intermédio e profissionais das Ciências e Engenharia, da Saúde, das áreas Financeiras, Administrativa e dos Negócios, dos Serviços Jurídicos, das Tecnologias de Informação e Comunicação, Sociais, Desportivos, Culturais e Similares.)

Assistente Operacional / Trabalhador não qualificado
Outra

Há quanto tempo desempenha a atual função?

Menos de 1 ano
1 a 3 anos
4 a 8 anos
9 a 13 anos
14 a 20 anos
Mais de 20 anos

Qual o setor da Organização/Empresa onde trabalha?

Público
Privado

Área de atividade da empresa:

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
Indústrias extrativas
Indústrias transformadoras
Eletricidade, gás e água
Construção
Comércio por grosso e a retalho
Transporte e armazenagem
Alojamento, restauração e similares
Atividades financeiras e de seguros
Atividades imobiliárias
Educação
Atividades de saúde humana e apoio social

Outra

Qual a dimensão da Organização/Empresa onde trabalha?

Até 9 funcionários
De 10 a 49 funcionários
De 50 a 109 funcionários
De 110 a 149 funcionários
De 150 a 199 funcionários
De 200 a 249 funcionários
250 funcionários ou mais

Qual a região do País onde reside?

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

Quais as suas habilitações literárias?

Menos de 4 anos de Escolaridade
1º Ciclo (até 4º ano de escolaridade)

- 2º Ciclo (até 6º ano de escolaridade)
- 3º Ciclo (até 9º ano de escolaridade)
- Secundário ou equivalente (até 12º ano de escolaridade)

Curso Técnico Superior Profissional (CTESP)

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Qual a sua faixa etária?

18-26 anos

27-34 anos

35-43 anos

44-50 anos

51-57 anos

58-64 anos

65 anos ou mais

Qual a dimensão do seu agregado familiar? (contando consigo)

1 pessoa

2 pessoas

3 pessoas

4 pessoas

5 ou mais pessoas

Tem filhos?

Sim

Não

Qual o seu estado civil?

Solteiro

União de Facto

Casado

Divorciado/ Separado

Viúvo

Qual o seu género?

Feminino

Masculino

Selecione na opção do valor do seu salário líquido médio mensal no qual se encaixa. (Salário líquido é o salário que recebe com os impostos aplicados)

Menos de 820€

820€ a 899€

900 a 999€

1000€ a 1500€

Mais de 1500€