

Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional:

Uma aproximação conceptual

Miguel Nuno Portugal

Universidade Europeia

School of Business and Social Sciences

Lisboa - Portugal

Miguel.Portugal@universidadeeuropeia.pt

Para citação: Portugal, M. (2015). Intraempreendedorismo e Reputação Organizacional: Uma aproximação conceptual. In *Proceedings of the 5ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo - Ciem 2015, Oeiras, 15-18 Out 2015* (pp. 226-231). EMPREEND – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo

Abstract - The XXI century excellence organizations will search for sustainability and growth through participative and entrepreneurship management throughout the organization, supported by an organizational communication strategy, as a link between the organization and its employees, generating an aggregate effect of the internal communication practices towards a shared vision of the culture and values and allow enhance the personal skills of each member of the organization for the collective benefit, creating a higher competitive advantage, a stronger corporate identity and increased positive organizational reputation.

Keywords: *Entrepreneurship; Intra-Entrepreneurship; Organizational Communication ; Value; Reputation.*

INTRODUÇÃO

Com este trabalho pretendeu-se realizar uma aproximação conceptual que contribuisse para uma melhor compreensão sobre o impacto que a comunicação interna e a cultura de intraempreendedorismo têm sobre o potencial de inovação e no *engagement* nas organizações e a consequente influência na reputação corporativa.

Quando se pretende abordar a temática do intraempreendedorismo, mesmo num contexto de comunicação interna, é fundamental clarificar o verdadeiro significado de Empreendedorismo e a sua relação com o capital humano das organizações.

São inúmeras as definições conceptuais do “Empreendedorismo” [27], [49], [14], [17], [18], [12], [4], [48], [30], [9], [3], [31] e [16], e ainda que sendo algumas mesmo contraditórias [46], todas assentam nas suas características distintivas: criatividade, inovação, risco e incerteza [42].

Tomando como base as 3 principais tipologias de empreendedorismo hoje conceptualmente aceites e bem definidas, (1) Empreendedorismo *Start-up*, (2) Empreendedorismo Social e (3) Intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo), entende-se por empreendedorismo o resultado da ação de «uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios, e continuar a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objectivam a inovação, quer

seja dentro de uma organização que não é sua, quer origine a abertura de uma nova empresa/organização bem como em situações cuja missão é estritamente social» [41].

O Empreendedorismo está associado à criação de novos negócios e ao desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes (Intraempreendedorismo). Pela sua contribuição para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, a geração de rendimento e de emprego, bem como para a promoção da responsabilidade social [21], [20] e [2], o empreendedorismo tem recebido um interesse crescente na literatura e encontra-se no centro das políticas económicas atuais [5].

Cada vez mais as empresas, hoje, têm demonstrado interesse em terem nos seus quadros empreendedores corporativos devido à cada vez maior competitividade do mercado, à sua dinâmica e complexidade. Para os atuais gestores o fator crítico de sucesso para enfrentar os desafios da nova economia, passa pela criação e manutenção de vantagens competitivas e de habilidade para criar e inovar, estimulando o intraempreendedorismo para que ele passe a ser uma parte integrante da cultura organizacional, abrindo assim as portas às oportunidades das sucessivas mudanças do mercado, entrando em processos de renovação corporativo e criando inovação, possibilitando assim uma gestão mais eficaz e de forma sustentada.

ENQUADRAMENTO

Intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo começa a ganhar significado e importância a partir dos anos 70 com o autor Norman Macrae [33]. No seu primeiro artigo o autor afirma que as empresas mais dinâmicas no futuro seriam aquelas que encontrassem formas alternativas de funcionamento e atividade, tendo nos artigos posteriores focado a necessidade das empresas criarem e formarem equipas para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras, tendo esta ideia sido consolidada por Kanter [26] que afirmava que o intraempreendedorismo era essencial para a sobrevivências das empresas.

Intraempreendedorismo não é só um processo multidimensional mas envolve também vários indivíduos na organização; refere-se mais às ações individuais (empreendedores corporativos) do que aos processo

propriamente ditos [10]. O intraempreendedorismo só ocorre por causa do «comportamento autónomo estratégico» dos colaboradores a nível operacional [11].

O The American Heritage Dictionary, em 1992 apresenta o termo «intraempreendedor» atribuindo-lhe o significado de «pessoa dentro de uma grande organização que tem a responsabilidade direta de tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação», tornando assim o conceito estabelecido.

O intraempreendedor é aquele indivíduo que empreende dentro da própria empresa onde trabalha (da qual não é dono) e que não se contenta apenas em executar as tarefas que lhe competem. Com a inquietude que caracteriza um empreendedor, em ambientes de mudança está sempre atento às oportunidades, inovando não só em ideias de novos produtos/serviços mas também em novos processos que visem a melhoria da qualidade e da produtividade da empresa onde trabalha [40].

Intraempreendedorismo não se refere em exclusivo a alguns colaboradores empreendedores da empresa, mas sim a um ambiente global onde toda a empresa pode ser considerada empreendedora, pelo que, o foco não estará no «quem» é intraempreendedor mas sim «no que ele faz» e em «como» promover essa atitude de forma alargada a toda a organização [13], podendo-se assim classifica-lo de duas formas: (1) Informal e (2) Formal [11].

No Intraempreendedorismo informal as organizações não estão abertas à criatividade e inovação dos seus colaboradores pelo que não favorecem a formação de um clima apropriado à inovação corporativa. O empreendedor nestas circunstâncias vê as suas competências forçadas [54], e como tal «já deve possuir algumas características inerentes à sua personalidade como, determinação, perseverança, criatividade e ousadia, pois colocará o seu cargo e o seu emprego em jogo, enfrentará linhas hierárquicas rígidas, terá que lidar com falta de apoio e incentivo, sofrerá rejeições constantes às suas ideias e propostas, precisará superar entraves burocráticos e agirá muito na clandestinidade. Estes empreendedores são raros, porém valiosos para qualquer tipo de organização» [23].

No intraempreendedorismo formal, as organizações agem de uma forma facilitadora, motivando sempre que possível o surgimento de empreendedores corporativos e das suas novas ideias no seio dos colaboradores, promovendo assim, de uma forma mais ou menos acentuada, um clima de trabalho com prazer e satisfação que favorece o surgimento de novas iniciativas, aumentando assim o «sentimento de pertença» dos seus colaboradores – «o meu trabalho é a minha empresa», recompensando-os adequadamente, valorizando as suas experiências e tentativas, inclusive propondo projetos importantes àqueles que são motivados por desafios, e sempre que possível minimizam ou eliminam eventuais barreiras que se possam apresentar como obstáculos às suas iniciativas. Estas organizações mantêm uma estrutura ampla e aberta de comunicação entre todas as ações que favoreçam o aparecimento de outras iniciativas inovadoras vindas de outros colaboradores [23].

Em organizações onde a prática do Intraempreendedorismo é formal, o empreendedor corporativo é “aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da organização onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la num produto de sucesso.

Não é necessário deixar a organização onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade” [39].

Richard Branson, CEO da Virgin, lançou a sua marca através da música com a criação da editora Virgin Records no início da década de 70 em Londres mas rapidamente decidiu expandir o seu negócio nas mais diversas áreas, o que levou à atual diversidade do negócio. O grupo atualmente, é formado por um conjunto de empresas ligadas aos mais diversos sectores da sociedade de consumo e está presente em inúmeros países espalhados por todos os continentes. A principal característica de cada empresa ligada ao grupo é a utilização da imagem da marca Virgin.

Richard Branson, admitiu que nunca poderia ter tornado o grupo no que é atualmente, à data com mais de 200 empresas, não fora o fluxo contínuo de intraempreendedores que procuraram e desenvolveram oportunidades que detetaram. A forma de libertar o poder dos intraempreendedores, de acordo com Branson, é fazer dos gestores, executivos facilitadores. Para ele, os intraempreendedores não se sentem como empregados de outrem. Aliás, o melhor desta forma de intraempreendedorismo facilitado, é que muitas vezes ficam todos tão emersos no que fazem que se comportam como se fossem proprietários da empresa [47].

Cultura organizacional

Todas as organizações ou empresas possuem uma cultura própria (subcultura) e um modelo singular de funcionamento que influencia decisivamente o comportamento dos seus membros (colaboradores). Ao integrar o quadro de uma empresa, qualquer pessoa para ser bem aceite e se sentir integrada, tem necessariamente de acatar e interiorizar o comportamento que ela lhe propõe. Trata-se de uma exigência vital que tem como objectivo a preservação da estabilidade e o seu normal funcionamento salvaguardando a preservação do ambiente e o processo produtivo. Atualmente, as organizações têm em comum prosseguirem objectivos concretos, tais como, satisfazerem necessidades, organizarem a vida colectiva, promoverem o desenvolvimento económico e social e poderem contribuir para a estabilidade, satisfação e realização pessoal [32].

Qualquer organização é necessariamente complexa porque é constituída por uma pluralidade de elementos com características muito variadas e nem sempre funcionais. Há, todavia, em qualquer organização, quatro elementos básicos: (1) Recursos humanos (pessoas); (2) Recursos não-humanos (equipamentos, materiais, recursos financeiros, etc.); (3) Atividades que lhe estão cometidas face aos objectivos prosseguidos; e (4) Administração a quem compete o planeamento do trabalho, a organização e o controlo de resultados [32].

No contexto deste trabalho interessa considerar em particular as pessoas (Recursos Humanos e Administração), pois constituem o elemento fundamental das organizações. São elas que criam e definem os objectivos da organização e são responsáveis pelas inovações (produtos/serviços e processos) e realizações pelas quais as organizações são reconhecidas e desejadas. Compete à gestão agir de uma forma facilitadora criando canais de comunicação de acesso generalizado e transversal a toda a organização favorecendo assim o surgimento dos empreendedores corporativos no seio dos seus colaboradores (Empreendedorismo formal).

Comunicação Organizacional

A comunicação deve ser parte da vida da organização, como o nexo entre a missão, a visão, os valores e a estratégia, bem como suporte vital para os objectivos do negócio. Ela deve transformar-se numa ferramenta dos gestores, capaz de avaliar o impacto que as decisões vão ter na opinião dos diferentes públicos [24].

Cada vez mais a comunicação é entendida pelos CEO's e dos responsáveis pela gestão das organizações, não só como instrumento de preservação e realce da imagem da empresa (reputação), mas sobretudo como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade [35].

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos, englobando relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, como atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos, ou segmentos, com os quais a organização se relaciona e depende [45].

A Comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização através de quatro dimensões do processo de comunicação organizacional: (1) Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas, etc.) que sustenta a prática da organização, as formas de controlo; (2) Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público; (3) Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nesta dimensão; e por último, (4) como participação, como ação de comunicação do “outro” [44].

Com esta última, completa-se o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipa, os programas de sugestões, e todas as práticas organizacionais que proporcionem uma efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização abrindo assim as portas para o Intraempreendedorismo. O processo comunicacional e de envolvimento nas organizações, deve ser sempre iniciado através dos seus colaboradores para se poder atingir um desenvolvimento harmonioso ao seu projeto cultural [22].

Manter boas relações e práticas de foro comunicacional com os colaboradores é, neste sentido, uma verdadeira arte de saber dirigir, bem como de se garantir a compreensão e o respeito à organização, pelos seus colaboradores [8].

Comunicação Interna

A comunicação interna deve ser considerada como um fator estratégico na eficácia da gestão, e um dos seus principais agentes criadores e geradores de valor e de desenvolvimento de um clima positivo de confiança nas organizações [37], [38], [51] e [53]. Contribui para o cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços [52].

Os modelos de gestão participativa, baseados no permanente estímulo das suas relações interpessoais e nos fluxos de comunicação proactiva, mobilizadores da inteligência colectiva, capacidade de trabalho e decisões de modo criativo e eficiente, deverão caracterizar e reconhecer as organizações de excelência do século XXI, proporcionando assim elevados índices motivacionais e rapidez de resposta no cumprimento dos seus objectivos, por via da consulta, participação e envolvimento dos e com os seus colaboradores [19].

A comunicação interna deve ser entendida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito de cada empresa e servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores, bem como que lhes permita reforçar os valores de cada organização, sua transparência e coerência, numa base crescente de «socialização organizacional» [43], «confiança», «credibilidade» [53] e «conhecimento» [45].

Com esta atividade as organizações podem proporcionar novos modelos de produção e novas lógicas empreendedoras de visibilidade, interação e participação entre as organizações e seus colaboradores, potenciando-se, deste modo, objectivos e benefícios mútuos, através de uma atividade onde se procuram criar e incentivar relações de confiança e assentes em valores, transparência e credibilidade [50], bem como estabelecer uma sólida identidade e personalidade corporativa, construtora e agregadora de uma nova forma de ser e estar de uma organização que procura a excelência, em pleno ambiente interno organizacional gerador de positividade entre e com os seus colaboradores [6].

É necessário promover a participação ativa dos colaboradores da organização visando o aumento do seu «empowerment» [34], de modo, a que se agregue a competitividade à motivação plena de todos os seus colaboradores, que é decisiva para a consolidação e dinâmica do projeto cultural e identitário de cada organização.

A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEADORISMO NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Esta nova realidade leva-nos a abordar o Intraempreendedorismo, quer pelo *input* às organizações, i.e. o que as organizações beneficiam ou podem beneficiar com o envolvimento dos seus colaboradores como “novos empreendedores” quer pelo *output*, ou seja, pela imagem projetada para o exterior pela qual a organização é reconhecida e desejada (ou não).

No que respeita ao *input*, as organizações que potenciam o intraempreendedorismo formal, motivam os seus colaboradores através de instrumentos de comunicação interna à participação ativa, constituindo assim um efetivo elo de ligação entre as organizações e os seus colaboradores gerando um efeito agregador das suas práticas e táticas na visão partilhada do projeto cultural e valores de cada organização e que permitem «potenciar as habilidades pessoais de cada membro em cada organização e em benefício do seu colectivo» [15] e que contribuem para a plena «integração e motivação dos seus colaboradores» e para o «cumprimento dos seus objectivos» [28] e [7].

Através de estratégias de Comunicação Corporativa bem estruturadas, as organizações podem construir e manter a reputação desejada. A identidade e a imagem corporativa fazem parte de todo este processo, dependendo sempre da formação de uma opinião pública positiva. A reputação de uma organização traduz-se no «esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente» [1], sendo esta uma nova função da administração que procura conhecer o micro e o macroambiente dos negócios para identificar oportunidades e recomendar ações de comunicação que possam resultar em identidade, imagem e reputação positivas para as empresas [36].

A construção da identidade de uma organização constrói-se pelo resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a entende e percebe, por meio de suas ações de comunicação o que a organização deseja comunicar. O reflexo dessa identidade é a imagem da empresa. Se a identidade inspirar confiança, coerência e alinhamento com interesses da sociedade, a imagem será positiva [36].

Por outro lado, numa ótica de “causa-efeito”, o que as organizações transmitem aos seus stakeholders (*output*) através de uma comunicação estratégica geradora de intraempreendedorismo (intraempreendedorismo formal), tem uma influência muito positiva na sua imagem corporativa devido ao bom clima de trabalho que geram e á vantagem competitiva que conseguem obter através das inovações conseguidas pelos seus colaboradores em produtos, serviços e/ou processos [40].

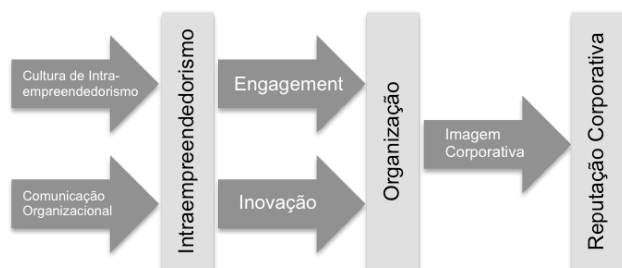


Figura 1 – Intraempreendedorismo e Reputação Corporativa

Em resumo, uma boa política de comunicação interna dentro das organizações, permitirá a estas beneficiarem de uma boa harmonização laboral e de um equilíbrio funcional que lhes permitirá obter uma maior produtividade e obviamente melhores resultados.

Num estudo realizado pela Revista Exame (2006) o ranking de intraempreendedorismo (empreendedorismo corporativo) aponta que os factores que mais estimulam a inovação nas empresas não passa pelo aumento salarial ou promoções mas sim pela satisfação pessoal obtida através do incentivo à suas ideias criativas e inovadoras que provocam um sentimento de utilidade, capacitando-os para proporem melhorias dentro da estratégia organizacional.

Satisfação Pessoal	34%
Contribuição para a imagem e para o crescimento da empresa	22%
Possibilidade de facilitar o próprio trabalho	17%

Reconhecimento Moral dos Chefes e colegas	12%
Aumento de Salário	9%
Promoção de Cargo	6%

Quadro 1 - Fatores que mais estimulam a inovação nas empresas
Fonte: Estudo Exame (Mar./ 2006)

No mesmo estudo, comprovou-se também, que as empresas que estimulam o intraempreendedorismo geralmente também estão melhor colocadas no ranking das melhores empresas para se trabalhar.

Por outro lado, as organizações que apenas se preocupam com os seus níveis de produtividade, não qualificam os seus colaboradores, não apostam na melhoria das estruturas físicas e tecnológicas nem observam as variações do mercado, sujeitando-se deste modo a serem ultrapassadas, dificultando assim as iniciativas dos funcionários nas organizações:

Ausência de políticas de reconhecimento e recompensas	25%
Falta de comprometimento das pessoas	22%
Falta de incentivo de chefias e colegas	21%
Despreparo e desinteresse dos funcionários	16%
Escassez de recursos	16%

Quadro 2 - Fatores que atrapalham as iniciativas dos funcionários nas organizações
Fonte: Estudo Exame (Mar./ 2006)

CONCLUSÃO

Infelizmente, o caso da Virgin ainda é uma exceção. As organizações tendem a impor restrições ao comportamento empreendedor [29] e será necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na Missão, Objectivos, Estratégia, Processos e Valores da organização e ser mesmo visto como uma estratégia [25] que necessita de um forte e contínuo empenhamento de todos, em todos os níveis da organização [47].

Daqui se conclui que uma política correta de comunicação interna que incentive o Intraempreendedorismo gera nas organizações duas fortes influências: por um lado, maiores níveis de *engagement*, que por sua vez gera um melhor clima de trabalho originando assim uma maior confiança por parte dos stakeholders. Por outro, um aumento do potencial de inovação proporciona maior vantagem competitiva à organização e respetivo reconhecimento do valor pelo mercado contribuindo deste modo para uma maior sustentabilidade assim como para o tão desejado crescimento económico.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ABRP, História das Relações Públicas. Seção Definição Oficial. http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm (Junho 2015), 2013
- [2] Acs, Z. J., Desai, S. & Klapper, L.F. What Does “Entrepreneurship” Data Really Show?. *Small Business Economy*, n.31, p. 265-281, 2008.
- [3] Audretsch, David, Thurik, Roy, Verheul, Ingrid and Wennekers, Sander. – An Eclectic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture. Netherlands: Tinbergen Institute, 2001. - TI 2001-030/3 - Tinbergen Institute Discussion Paper, March 2001.
- [4] Baumol, William, Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds, *Journal of Business Venturing*, nº 8, p. 197-210, 1993.

- [5] Bergmann, H. & Sternberg, R. The Changing Face of Entrepreneurship in Germany Small Business. *Economics*, n.28, p. 205–221, 2007.
- [6] Black, C., Guia prático do profissional de Relações Públicas, Publicações Europa- América: Mem-Martins, 2006.
- [7] Brandão, N. G., A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas, in *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa, Escolar Editora, 2014.
- [8] Brandão, N. G., A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo, in *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa, Escolar Editora, 2015.
- [9] Brant, Leonardo. - Mercado Cultural: Panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. – 4ª Edição. - São Paulo: Escrituras Editora / Instituto Pensarte, 2004.
- [10] Burgelman, R. A., Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study, *Management Science*, v.29, n.12, EUA, 1983
- [11] Burgelman, R. A. & Sayles, L. R., Inside corporate innovation strategy, structure and managerial skills. New York: The free press, 1986
- [12] Bygrave, William. D. - Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. - *Journal of Business Venturing*, vol.8, nº.3, p.255-280, May 2003.
- [13] Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999), Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-65
- [14] Cunningham, S., From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications, *Culturelink*, 2001
- [15] De Marchis, P., Gil-Casares, M., Lanzas, F. J., Organización y psicología en la comunicación interna, Madrid, Fragua, 2007.
- [16] Dornelas, José Carlos Assis. - Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. – 8ª Edição. - Rio de Janeiro: Campus – Grupo Elsevier, 2008.
- [17] Drucker, Peter F., Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios. – 7ª Edição, São Paulo: Editora Cengage Learning, [1985], 2008.
- [18] Drucker, Peter F. - Desafios da Gestão para o Séc. XXI. - Ed. 2000 Civilização. – 1999.
- [19] Elias, J. & Mascaray, J., Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, *Gestión 2000*: Barcelona, 2003.
- [20] Friedman, B. A.; Cox, P. & Tribunella, T. Relationships among World Governance Indicators and National per Capital Income Weighted by Environmental Sustainability. *Journal of Advances in Business*, n.1, p. 37-54, 2010.
- [21] Friedman, B. A. The Relationship between Governance Effectiveness and Entrepreneurship. *International Journal of Humanities and Social Science*, n.1, p. 221-225, 2011.
- [22] Grunig, J. & Hunt, T., Dirección de Relaciones Públicas, Ediciones Gestión 2000: Barcelona, 2003.
- [23] Hashimoto, M., Espírito Empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo, São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- [24] Irazu, J., Comunicação: uma vacina ou um simples analgésico? http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=64 (Fevereiro 2014), 2003.
- [25] Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kutatko, D. F., Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 33(1), 19-46, 2009.
- [26] Kanter, R. M., When Giants Learn to Dance, Touchstone, 1990
- [27] Knight, Frank H. - Risk, uncertainty and profit, Chicago: University of Chicago Press, 1921.
- [28] Kooniz, H. & Wehrich, H., Essentials of Management, 5ª Ed., New York, McGraw-Hill, 1990.
- [29] Kuratko, D. F., The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century, *Business Horizons*, 52(5), 421-428. 2009.
- [30] Lowrey, Y. - The Entrepreneur and Entrepreneurship: A Neoclassical Approach, Presented at the ASSA Annual Meeting, Washington, DC: Office of Advocacy, Small Business Administration, January 2005.
- [31] Lundström, A., Stevenson Lois A., Entrepreneurship policy: theory and practice, Springer Science & Business Media Inc., 2005
- [32] Machado, A.R. Machado, D.R., Portugal, M.N., Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- [33] Macrae, N., The Coming Entrepreneurial Revolution, *The Economist*, Dezembro 1976.
- [34] Maurício, M., O papel da Intranet na Gestão do Conhecimento Organizacional, in Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, Lisboa: ISCTE-IUL, 2006.
- [35] Nassar, P., História, cultura organizacional e comunicação. http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=76 (Fevereiro 2014), 2003.
- [36] Neto, B. R. da S., Comunicação Corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [37] Newstrom, J., Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho, 12ª Ed., McGraw-Hill, 2008.
- [38] Pereira, O. G., Fundamentos de Comportamento Organizacional, Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2004.
- [39] Pinchot, G., Intrapreneuring, Ed. Harbra, 1989.
- [40] Portugal, M.N., Empreendedorismo: Gestão Estratégica, Coleção Business Keys, Lisboa: Escolar Editora, 2015.
- [41] Portugal, M.N., Empreendedorismo, in *Gestão e Estratégia, Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora, 2013
- [42] Portugal, M.N., Características dos Clusters Criativos e o Seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso Lxfactory, in Tese de Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação, Lisboa: Universidade Europeia, 2012.
- [43] Rego, T., Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional, Ed. Summus: S.o Paulo, 1986.
- [44] Restrepo, M., Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, pp. 91-96, 1995.
- [45] Riel, C. B. M., Principles of corporate communication, Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1995.
- [46] Sarkar, S., Empreendedorismo e Inovação, Lisboa: Escolar Editora, 2007
- [47] Sarkar, S., Empreendedorismo e Inovação, Lisboa: Escolar Editora, 2014
- [48] Shane, Scott. and Venkataraman, S. - The Promise of Entrepreneurship as Field of Research. - *Academy Of Management*, January 2000. - vol. 25, nº 1. - p. 217-226.
- [49] Schumpeter, J. A., Teoria do Desenvolvimento Económico, São Paulo: Abril Cultural, [1934], 1984.
- [50] Solis, B. & Breakenridge, D., Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR, Pearson Education, Harlow: London, 2009.
- [51] Teixeira, S., Gestão das Organizações, Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- [52] Torquato, G., Tratado de Comunicação Organizacional e Política, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [53] Villafañe, J., Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas, Ed. Sílabo: Lisboa, 1998.
- [54] Ronen, J., Individual entrepreneurship and corporate entrepreneurship: A tentative synthesis. In: LIBECAP, G. (Ed.). *Advances in the study of entrepreneurship of innovation, and economic growth*. Greenwich,CT: JAI Press, 1988.