



**Unidade 2: Práticas  
Empresariais -  
Modelar uma empresa  
das ICCs**

**Tema 2.5.**

**Gestão: equipa e  
gestão da mudança  
nas ICCs**

Autora:

**Neda Dimitrova**

Instituição:

**Varna University of  
Management, Bulgaria**



Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do conteúdo que reflete apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas. Número de projeto: 2020-1-BG01-KA203-07919.

Este material faz parte do conteúdo do programa de formação "Gestão e Empreendedorismo nas Indústrias Culturais e Criativas" para estudantes de BA e MA em artes e humanidades (A&H) contendo 10 temas no total. Foi desenvolvido no âmbito da Parceria Estratégica Erasmus+ "*FENICE - Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education*".

Os conteúdos da formação num relance:

## **FENICE: Programa**

### **Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC**

Tema 1.1. Compreender as ICC. Colaborações Intersetoriais.

Tema 1.2. Criatividade e inovação. Responsabilidade e comportamento ético

Tema 1.3. Políticas e intuições culturais. Propriedade intelectual

Tema 1.4. Mentalidade e processo empreendedor.

### **Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC**

Tema 2.1: Projetar um negócio para as ICC: preparar um plano de negócios e um pitch

Tema 2.2: A criação de valor: valorização económica, de mercado e cultural de produtos e serviços nas ICC

Tema 2.3: Mercado, concorrência, consumo e branding nas ICC

Tema 2.4: Modelos de negócio, sistemas, parcerias

Tema 2.5: Gestão de equipas e gestão da mudança nas ICC

Tema 2.6: Financiamento. Oportunidades e riscos

Pode encontrar mais informações na página: <http://www.fenice-project.eu>

Declaração sobre Direitos de Autor:



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. Tem o direito de:

- Compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato
- Adaptar - remixar, transformar, e construir sobre o material

sob os seguintes termos:

- Atribuição - Deve atribuir o devido crédito, fornecer um link para a licença, e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia ou aprova o seu uso.
- NãoComercial - Não poderá utilizar o material para fins comerciais.
- CompartilhaIgual - Se remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições ao abrigo da mesma licença que o original.

# 1 TEMA Resumo

---

Este tema irá apresentar o conceito de gestão de equipas. A definição de equipa e alguns aspetos gerais da cultura de equipa serão discutidos juntamente com abordagens específicas para a construção e gestão de equipas eficazes. Será dada especial atenção às especificidades da gestão de equipas nas CCI e à implementação da gestão da mudança em tempos de digitalização global e multiculturalismo. Os conteúdos detalhados referem-se (i) à compreensão da dinâmica de grupos criativos, (ii) à natureza específica da gestão nas indústrias criativas, (iii) às competências necessárias para desempenhar funções de gestão, (iv) lidar com a mudança, (v) liderança como capacidade de gestão e (vi) diferença cultural na gestão de pessoas

## 2 TEMA Para Leitura

---

### I. Compreender a dinâmica de grupos criativos

Um empresário criativo pode ser capaz de lidar com todas as tarefas empresariais por si próprio no início, mas com o negócio a evoluir, surge a necessidade de cooperar ou contratar pessoas que possam ajudar o empreendimento a ter sucesso. Lidar com os desafios empresariais depende da composição de uma equipa de indivíduos compatíveis entre si e que partilham interesses e atitudes semelhantes para trabalhar. Portanto, selecionar parceiros, contratar e gerir eficientemente empregados pode ter um grande impacto no caminho empresarial para o fracasso ou sucesso.

#### **As pessoas como o ativo mais importante nas empresas criativas**

É necessário salientar aqui o papel das pessoas como o ativo mais importante nas empresas criativas, que se estabelecem frequentemente como pequenas ou médias empresas que cooperam entre si em parcerias temporárias ou joint ventures.

As funções de gestão podem ser muito mais desafiantes nas CCI do que noutras indústrias quando se considera o âmbito mais vasto das práticas de gestão nas indústrias culturais e criativas - a gestão de si próprio, a gestão de outros, e a gestão de objetos requerem uma composição bem sucedida de equipas de projeto nas quais os indivíduos possuem os conhecimentos técnicos e as competências técnicas muito específicas necessárias para organizar, coordenar e controlar o processo de produção, bem como para obter lucros com ele.

Ideias e pensamento inovadores servem como norma imperativa para a comercialização de um produto criativo, contudo os gestores podem frequentemente falhar no processo de formação de um grupo de trabalho produtivo, uma vez que não conseguem ver as opiniões e intenções subjetivas dos artistas, o que coloca o foco em algum provável conflito entre os aspetos artísticos e de gestão de projetos empresariais criativos. Como a direção sugere a realização de trabalho através de pessoas e trabalho de grupo, surge a questão de como os artistas e as pessoas criativas se veem a si próprios como parte de um grupo e como sendo

capazes de desempenhar profissionalmente dentro dos quadros de um modelo de negócio tradicional.

### **Equipas e eficácia coletiva**

Reunir pessoas num grupo não faz parte de uma equipa. Organizações mais pequenas ou maiores consistem em grupos em que as pessoas trabalham juntas num determinado projeto durante um determinado período.

*“Uma equipa é um pequeno número de pessoas com competências complementares que estão empenhadas num objetivo, objetivos de desempenho e abordagem comuns, pelos quais são mutuamente responsáveis” (Katzenbach & Smith, 1993).*

A realização de tarefas mais desafiantes e complexas requer esforços coletivos e uma combinação de várias competências que não podem ser possuídas por uma única pessoa. Portanto, uma das principais qualidades do gestor baseia-se na compreensão de trabalhar em conjunto como um processo que envolve aprendizagem, potencial e desempenho de cada membro individual da equipa, de modo a comprometer-se com o objetivo comum.

### **Produtividade criativa**

A produtividade criativa é geralmente discutida como um fenómeno, expressando a estreita relação entre um indivíduo e o seu ambiente. As ideias criativas têm frequentemente origem num único indivíduo, mas são mais tarde desenvolvidas e incorporadas num produto por uma equipa de outras mentes criativas que partilham o valor da novidade e da utilidade. Esta visão é apoiada por Gilson e Shalley (2004) que sugerem que a criatividade em equipa é um processo coletivo em que as pessoas se envolvem emocional e cognitivamente com o objetivo de gerar produtos e procedimentos novos e úteis. Tradicionalmente, pensa-se que os artistas são mais sensíveis, com interesses movidos pela sua intuição e personalidade introvertida. Como resultado, a direção pode enfrentar a difícil tarefa de equilíbrio entre as necessidades artísticas individuais e o potencial criativo, por um lado, e as funções de direção de execução para um objetivo comum, por outro. Comentando este tipo de dificuldade, vale a pena mencionar que a investigação anterior demonstra uma produtividade muito menor dos grupos criativos em comparação com o desempenho individual (Cerneviciute & Strazdas, 2018).

### **Tipos de equipas**

No contexto da gestão tradicional, vários tipos de equipas merecem maior atenção para uma melhor compreensão dos problemas suscetíveis de surgir no trabalho de equipa:

- *As equipas permanentes* medem um maior grau de coesão e interdependência, o que lhes permite alcançar os objetivos da equipa e gerar lucro para a empresa. Na fase de adiamento do desenvolvimento da sua equipa, permanecem juntas e transferem esforços comuns para a tarefa seguinte a completar. Exemplos de equipas permanentes eficazes podem muitas vezes ser encontrados na administração e nos recursos humanos.

- As *equipas temporárias* existem num curto período de tempo e tendem a dissolver-se após a fase de adiamento. São geralmente constituídas por membros de outros grupos ou são assumidas temporariamente na empresa para ajudar no trabalho de um determinado projecto.
- As *equipas de grupo de trabalho* são formadas em situações problemáticas quando é necessária uma análise crítica e soluções urgentes.
- As *comissões*, como outro tipo de equipas, são reunidas para organizar vários eventos, criar estratégias, avaliar o desempenho e, na maioria dos casos, incluir peritos com antecedentes e visão semelhantes.
- O *tipo de equipa de trabalho* pode ser descrito como um grupo de pessoas, liderado por um líder nomeado, cuja principal responsabilidade é supervisionar, motivar, resolver conflitos e orientar a equipa para um objectivo comum.
- A *equipa de autogestão* é formada pelos seus membros que são capazes de assumir a responsabilidade pelas suas próprias decisões e acções, pelo que não há necessidade de nomear um líder formal ou um mentor.
- As *equipas virtuais* ganharam maior importância nos últimos anos e mais especificamente durante o encerramento da pandemia de Covid, quando milhares de empresas em todo o mundo tiveram de digitalizar as suas operações e de servir os seus clientes online. Juntamente com algumas vantagens, tais como a redução de custos e o alargamento dos mercados, surgiram também alguns desafios de comunicação relativos à gestão de empresas. Entre eles, construir confiança pode ser a questão mais desafiante, devido à falta de contacto físico e de comunicação presencial.

Os indivíduos criativos são conhecidos por investirem o seu próprio potencial em vários projetos de curto prazo em simultâneo, o que torna difícil aos gestores encontrar as pessoas certas para cargos que requerem qualificações e competências específicas. Outro aspeto específico da gestão poderia estar associado às perceções de emprego e relações dentro de uma equipa criativa, onde o trabalho de equipa é visto mais frequentemente como uma parceria do que um contrato de serviço a longo prazo, e a subordinação hierárquica é altamente improvável. Estas especificidades sugerem que os tipos de equipas temporárias e de autogestão podem ser os mais típicos no contexto de organizações criativas.

#### **Fatores que influenciam a eficácia da equipa criativa**

Dependendo do tipo de tarefa atribuída ao grupo, devem ser tomadas algumas decisões importantes para a composição de uma equipa com um desempenho eficaz. Estas podem incluir o número adequado de pessoas envolvidas na realização da tarefa ou a variedade de antecedentes pessoais, sociais e profissionais dos membros da equipa. Um estudo da interação e desempenho produtivo do grupo (McGrath, 1984) sugere que a pessoa menos ativa de uma equipa de três seria muito mais funcional do que um membro de um grupo de dez pessoas com um desempenho semelhante.

*Quanto menor for o grupo, mais fácil é construir interdependência e confiança, e coordenar esforços individuais para um objetivo comum. Sugere-se a criação de subequipas mais pequenas de até 20 membros quando o grupo está a enfrentar tarefas mais complexas que requerem uma combinação de uma grande variedade de competências.*

Além disso, a configuração de uma equipa eficaz envolverá uma consciência mais profunda dos diversos traços de personalidade, capacidades, conhecimentos e aptidões necessárias para completar uma determinada tarefa. A escolha dos melhores colaboradores necessita de uma compreensão de como as qualidades individuais e as competências profissionais se complementam com as possuídas por outros membros do grupo, a fim de assegurar o sucesso. Por exemplo, uma equipa de desenhadores gráficos necessitará de uma mistura de competências técnicas apropriadas, competências de trabalho em equipa, criatividade e paixão pelo desenho, capacidades de apresentação, gestão do tempo e capacidade de resolução de problemas, atenção aos detalhes, capacidade de aceitar críticas e vontade de adaptação e mudança.

Coletivamente, uma equipa sinérgica partilha um objetivo comum e um compromisso para o alcançar. Todos os membros do grupo possuem a maioria das competências necessárias para a conclusão da tarefa e estão dispostos a colaborar e aprender uns com os erros dos outros. As normas e padrões de trabalho são claramente estabelecidos e compreendidos, e os esforços de equipa são devidamente apreciados. A liderança encoraja a tomada de decisões individuais e a criatividade, mantendo um clima de respeito e apoio mútuos, participação ativa e feedback atempado.

Os principais micro-factores que facilitam e motivam o trabalho de equipa criativa, de acordo com investigações anteriores, podem ser vistos no estabelecimento de objetivos claros, dando liberdade para a iniciativa pessoal, tempo e recursos suficientes, feedback e apoio, oportunidades para resolver problemas e para a apresentação de novas ideias. Um grupo adicional de micro-factores "nutritivos" (Amabile, 2011), sugere que a prática de gestão deve prestar atenção ao reconhecimento individual, construindo um sentido de pertença e demonstrando apoio emocional. Tendo em conta todos os micro-factores mencionados, vários aspetos importantes poderiam ser destacados como sendo os mais significativos na gestão de equipas criativas - atribuindo uma tarefa interessante e desafiante, encorajando a abertura e boas relações entre os membros da equipa, e a tomada de decisões independentes. Além disso, os gestores devem prestar especial atenção à necessidade de estabelecer critérios claros para medir o desempenho criativo e proporcionar um acompanhamento regular, bem como, tendo em conta os fatores ambientais externos que podem afetar a produtividade da equipa de uma forma negativa, apesar dos micro-factores favoráveis.

## II. A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

A gestão de pessoas em todos os campos da vida social será associada a um processo de conduzir diferentes indivíduos com diferentes competências e qualidades em direção a um objectivo comum. De uma perspetiva empresarial, a realização dos objetivos da organização dentro de um prazo específico requer uma coordenação sustentada dos esforços individuais através de uma série de atividades realizadas por líderes e gestores. A conhecida definição de gestão de Mary Parker Follett como "a arte de fazer as coisas através de outras pessoas" coloca o foco na importância primária da gestão e nas suas principais tarefas de planear, organizar, liderar e controlar os esforços de outras pessoas de uma forma sistemática.

### **Funções de gestão**

Para assegurar um funcionamento adequado da unidade organizacional, um gestor deve integrar os três papéis-chave - Decisório, Informativo e Interpessoal para ligar pessoas e informações a diferentes níveis de organizações, de uma forma única que poderia ser metaforicamente associada a um motor de automóvel.

A investigação anterior nas áreas específicas das indústrias criativas delineou cinco grupos principais de características que podem afetar diretamente o processo de gestão associado: inovações globais, necessidade de produtos novos e únicos, procura imprevisível, natureza artística dos produtos, e pessoal de autogestão (Berzins, 2012). Uma característica comum das indústrias culturais e criativas que deve ser notada, é encontrada na ausência de um estatuto de gestor formalmente nomeado. Em vez disso, é implementada uma abordagem de autogestão, ou a liderança é desempenhada por um membro da equipa cuja tarefa será envolver outros num processo de trabalho intelectual. Cada participante tenderá a assumir a responsabilidade pelas suas próprias decisões e desempenhará as suas funções de forma independente em resposta à mudança do ambiente empresarial. Estas características sugerem que as organizações criativas apresentam uma forma específica de organização em que os membros da equipa se verão como empreendedores e fornecedores de trabalho intelectual, que detêm a principal responsabilidade pela realização dos objetivos organizacionais.

### **O que faz a administração?**

Uma das classificações mais populares de Koontz e O'Donnell sugere cinco funções nucleares que não podem ser separadas uma da outra e que devem ser vistas como indissociáveis entre si:

O **planeamento** é uma função central da avaliação dos objetivos organizacionais e da decisão sobre um calendário de atividades para completar determinadas tarefas de desempenho. O planeamento sistemático de ações e recursos futuros é de importância primordial para evitar riscos e falhas.

A **organização** envolve o processo de reunir os recursos humanos, financeiros e materiais adequados necessários para atingir um determinado objetivo empresarial. Dar prioridade e coordenar eficientemente as atividades da organização de acordo com um plano existente, requer uma abordagem de gestão ativa para delegar tarefas e identificar necessidades.

O **staff** tem uma das principais funções da gestão, e está associado às capacidades dos gestores para identificar e selecionar as pessoas certas para os postos de trabalho certos dentro da estrutura organizacional. Organizar e proporcionar formação profissional e oportunidades de desenvolvimento e promoção de carreira representam um aspeto essencial da função de pessoal, juntamente com a avaliação e monitorização do desempenho do trabalho.

A **direção** tem a ver com o controlo adequado do fluxo de informação, assegurando que os membros do pessoal saibam o que e quando devem fazer uma determinada tarefa. O conceito moderno de gestão baseia-se na ideia de que as pessoas não só precisam de ser informadas de uma forma clara sobre as suas funções, mas também de ser motivadas por uma liderança guiada.

O **controle** serve como uma função de feedback para medir o desempenho e identificar desvios da tarefa e resultados pré-definidos. Desta forma, deteta erros e identifica ações para correção de erros que devem ser planeadas no próximo ciclo.

### **Gerir a criatividade**

Ao contrário das organizações tradicionais, a gestão em indústrias criativas precisa de considerar uma variedade de fatores que afetam o processo de gestão ao mesmo tempo, incluindo a natureza única dos seus produtos e a procura imprevisível, o que torna o processo de tomada de decisões estratégicas mais complicado. A implementação do planeamento, organização, pessoal, direção e controlo tende a envolver algumas funções paralelas que resultam do carácter específico dos projetos criativos relacionados com a singularidade dos seus produtos, o tempo e o limite de financiamento, os seus resultados mensuráveis e a constante interação de todas as funções de gestão para a conclusão bem-sucedida de um projeto. Consequentemente, um gestor tem de criar um plano de Ação claro antes de delegar tarefas e deve ser hábil no processo de coordenação e organização de tarefas, equilibrando entre a vasta gama de elementos do sistema e considerando ao mesmo tempo a importância da motivação e do controlo.

### III. Que competências são necessárias para desempenhar funções de gestão?

Tradicionalmente, é necessária uma gama de competências para desempenhar com sucesso funções de gestão. Essas qualidades e capacidades podem ser categorizadas em três grandes grupos: competências técnicas, competências pessoais e competências conceptuais. A formação e supervisão dos empregados exige conhecimentos e perícia na utilização de diferentes equipamentos, ferramentas e tecnologia digital a todos os níveis de gestão. A estimativa de custos, a orçamentação, a realização de estudos de mercado ou a utilização de meios de comunicação social para produtos e serviços publicitários são poucos exemplos de competências técnicas. Se a principal responsabilidade de gestão é fazer as coisas por outras pessoas, então as aptidões e capacidades interpessoais para compreender as necessidades dos empregados, as suas expectativas, pontos fortes e fracos, e padrões de comportamento seriam cruciais para construir confiança e relacionamento, permitindo assim uma comunicação eficaz e motivação para a realização. O fornecimento regular de feedback é também uma importante habilidade interpessoal para facilitar a integridade e coesão da equipa. As competências conceptuais incluem uma abordagem holística, atenção aos detalhes e qualidade, que permitem aos gestores obter uma visão ampla dos fatores internos e externos e tomar decisões rápidas.

### **Desenvolver aptidões e competências de gestão**

Uma propriedade fundamental da gestão é lidar com pessoas, o que sugere uma capacidade eficaz de ganhar respeito e de construir confiança e relações de sucesso. Contudo, pode ser difícil desempenhar funções de gestão como, por exemplo, controlar e dirigir, e ao mesmo tempo agir como um membro de equipa. O reforço das capacidades e competências de comunicação é vital para coordenar o fluxo de informação entre os diferentes níveis. Conduzir reuniões, escrever e-mails e relatórios, falar ao telefone e fazer apresentações requer uma capacidade de ouvir ativamente e de escrever e falar de uma forma concisa e convincente.

Demonstrar uma abordagem positiva, empatia e abertura às preocupações e ideias dos membros da equipa pode facilitar a criação de um local de trabalho estimulante. Competências organizacionais bem desenvolvidas são essenciais para o equilíbrio entre as responsabilidades associadas a diferentes funções de gestão. Organizar reuniões e formações, supervisionar o trabalho dos membros da equipa para cumprir prazos, avaliações de desempenho e muitas outras funções pode ser um desafio para o cumprimento. Para lidar com sucesso com a sobrecarga de trabalho, os gestores precisam de delegar tarefas a colegas de trabalho, no entanto, atribuir uma determinada tarefa a uma pessoa que não possua as competências necessárias para a conclusão da tarefa pode ser prejudicial para o desempenho global da equipa. Planear para o futuro e ter uma visão do panorama geral, juntamente com a atenção aos detalhes e tarefas atuais, relaciona-se com a capacidade de dar prioridade às atividades da equipa de uma forma que aumente a produtividade e rentabilidade da equipa.

Trabalhar sob pressão e tomar decisões em movimento, torna o trabalho de gestão ainda mais exigente ao ter de resolver problemas rapidamente e encontrar soluções criativas e inovadoras para assegurar a conclusão eficaz das tarefas. Uma compreensão do mercado e do ambiente em que uma empresa está a operar é vista pelos empregadores como uma competência obrigatória. Estar consciente dos objetivos e da missão da empresa, das especificidades do sector empresarial e das ameaças e oportunidades externas para o negócio, faz da consciência comercial um aspeto importante de um perfil de gestão. Um gestor competente não só deve tomar decisões e resolver problemas, mas também apoiar os membros da equipa e partilhar a sua experiência através de aconselhamento e conhecimentos atempados, atuando como mentor ou treinador, criando assim confiança e encorajando o desejo de desenvolvimento e crescimento profissional dos membros da equipa.

#### **Importantes competências de gestão em empresas culturais e criativas**

- São necessárias capacidades de comunicação e uma capacidade avançada de persuadir e motivar as pessoas para construir equipas criativas e transferir informação de uma forma clara e significativa.
- Capacidade especial para comunicar e liderar pessoas criativas, que tendem a ser mais sensíveis, emotivas, auto-expressivas e mais independentes.
- Capacidade especial de equilíbrio entre o carácter artístico sofisticado dos autores e dos seus produtos, por um lado, e os aspectos comerciais do processo criativo, por outro.
- Excelente capacidade de gerir equipas diversificadas de pessoas de diferentes áreas de especialização, empresas e culturas.
- Excelente capacidade de gerir vários projectos ao mesmo tempo.
- Excelente capacidade de tomar decisões rápidas e aceitar críticas num ambiente empresarial competitivo.

## IV. Lidar com a mudança

A gestão da mudança é geralmente vista como a aplicação de um processo estruturado e a utilização de instrumentos de liderança para motivar e envolver as pessoas com o processo

de mudança e adotar novas abordagens de trabalho para os resultados empresariais desejados. Três fatores principais influenciam as atividades empresariais em todas as regiões do mundo: concorrência económica global, desregulamentação e rápida mudança tecnológica. Como resultado, a concentração do poder de mercado e a estabilidade económica das organizações estão a diminuir, enquanto aumenta a incerteza na tomada de decisões.

### **Resistência à mudança**

Qualquer mudança nas práticas já estabelecidas pode ser ameaçadora e ter um efeito perturbador no desempenho empresarial, uma vez que as mudanças tendem a aumentar o medo do desconhecido, associado à resistência entre todos os níveis de empregados. A evolução organizacional envolve naturalmente diferentes processos de mudança em termos de estratégia, estrutura e abordagem de trabalho, contudo algumas das mudanças mais difíceis relacionam-se com as pessoas e as suas capacidades, bem como com os seus valores, crenças e expectativas. Os gestores de equipa devem ter em mente uma série de razões que podem estar na origem da resistência individual à mudança:

- Grau de satisfação no trabalho
- Perceção de objetivos e resultados comuns
- Perceção de riscos potenciais
- Perceção do impacto na vida pessoal
- Diferenças culturais nas atitudes pessoais para mudar
- Diferenças culturais na perceção do futuro incerto
- Medo de perder um emprego, rendimentos ou segurança pessoal
- Preconceitos e preconceitos pessoais

### **Conseguir uma mudança organizacional bem-sucedida**

A tecnologia é um exemplo de motor, levando a mudanças revolucionárias, que obrigam os líderes e gestores a destruir a estrutura organizacional já alinhada, a fim de criar um sistema que se adapte melhor ao próximo desafio. No entanto, a mudança constante pode levar à frustração e ao cansaço entre os membros da equipa. A superação da resistência à mudança requer planeamento e coordenação adequados, mas, antes de mais, é a construção da confiança e da confiança que irá encorajar o envolvimento ativo de todos os participantes no processo de criação de uma atmosfera de cooperação e aceitabilidade.

Os gestores e líderes das indústrias culturais e criativas precisam de considerar a importância crítica do equilíbrio entre o controlo dos processos organizacionais, por um lado, tais como planeamento, coordenação e delegação de tarefas, por exemplo, e por outro lado, a autonomia criativa e a liberdade de tomada de decisões como componente essencial da satisfação dos funcionários criativos. Outro aspeto que deve ser considerado é a presença de múltiplas culturas dentro de uma determinada estrutura organizacional, associada a uma variedade de opiniões artísticas dos membros da equipa, perceções e expectativas no processo de transferência de informação, comunicação de ideias e conclusão de tarefas. Um maior grau de liberdade é essencial para encorajar o pensamento inovador e original, a abertura, a tomada de riscos e a iniciativa pessoal. A procura de certa previsibilidade e rotina no comportamento das pessoas pode sugerir obediência e falta de criatividade, pelo que deve

ser encontrado e mantido o equilíbrio certo entre controlo e autonomia criativa para ultrapassar os problemas relacionados com a mudança e alcançar melhores resultados de desempenho.

## V. A liderança como capacidade de gestão

O papel de liderança está normalmente associado ao processo de orientação e direção dos outros, enquanto a principal responsabilidade de um gestor é vista no controlo do processo de trabalho e dos membros do pessoal envolvidos no mesmo. Uma diferenciação bem conhecida entre liderança e gestão coloca uma ênfase nos líderes que lideram pelo exemplo e nos gestores que exigem expectativas:

- Um gestor pode agir como um líder enquanto um líder não pode desempenhar uma função de gestão.
- Espera-se de um gestor que faça as coisas da forma correta, enquanto um líder deve fazer o que é correto.
- Um gestor atua como controlador e supervisor enquanto o papel do líder é inovar e criar.
- Um gestor é responsável pelo planeamento de uma mudança enquanto um líder tem de gerir a mudança.
- Um gestor tem um papel de supervisão enquanto um líder tem um papel encorajador.
- Um gestor trata da organização e do pessoal, enquanto um líder trata da comunicação e do empoderamento.
- Um gestor define o horário de trabalho enquanto um líder define a direção.

### **Liderança criativa**

Nas pequenas empresas, as funções de gestão e de criação são frequentemente desempenhadas em conjunto, enquanto liderar o processo de criatividade e inovação em organizações maiores é suscetível de criar tensão e constrangimentos em torno da gestão de atividades comerciais, onde, pode ser aplicada uma abordagem de "dupla liderança", na qual um líder criativo promoverá a criatividade e um líder de gestão lidará com as exigências comerciais e de marketing (Townley, Beech e McKinlay, 2009). Em geral, liderar com sucesso pessoas criativas exigirá uma capacidade de facilitar um ambiente que promova a inovação e satisfaça as exigências comerciais, tendo em conta que se verificou que os profissionais da área têm características de personalidade que predispõem a uma aprendizagem bem-sucedida e ao desenvolvimento pessoal. Goleman (2017) sugere seis estilos de liderança eficazes para líderes criativos que podem ser usados de forma apropriada e cuidadosa numa variedade de situações.

- **Coercivo** - um estilo mais autocrático apropriado em emergências, quando é necessário tomar decisões rápidas. Considerando o carácter autónomo e independente do trabalho criativo, se usado desnecessariamente, este estilo pode aumentar a resistência e a desmotivação.
- **Autoritário** - demonstrar visão do futuro e capacidade de motivar os outros, pode ser apropriado na gestão da mudança quando uma nova direção ou objetivo tem de ser alcançado.

- **Afilante** - concentra-se nas pessoas, capazes de formar equipas eficazes, pode ser útil quando surgem problemas interpessoais.
- **Democrático** - promover a tomada de decisões independente, iniciativa pessoal e autoexpressão, pode ser inspirador e facilitar o consenso nas indústrias criativas.
- **Estabelecimento de parcerias** - liderar pelo exemplo para satisfazer padrões mais elevados.
- **Coaching** - encorajador, pode ser utilizado para ajudar as pessoas a desenvolver os seus próprios pontos fortes.

## VI. Diferenças culturais na gestão de pessoas

A liderança e a gestão podem diferir nas funções que desempenham, contudo, o impacto mútuo que têm uns sobre os outros depende da liderança individual ou do estilo de gestão que é moldado e predeterminado dentro de um contexto cultural particular. As diferenças culturais têm grande influência na dinâmica de trabalho, comunicação e expectativas dos empregados, uma vez que são projetadas sobre os estilos organizacionais preferidos de gestão e liderança (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).



### **Valores culturalmente diferentes**

As atitudes das pessoas relativamente ao poder e à hierarquia, definidas como Distância do poder, são expressas nas abordagens de liderança adotadas relativamente à interação com a equipa e ao desempenho das funções de gestão. Sociedades e organizações altamente hierárquicas, asiáticas ou latino-americanas, por exemplo, tendem a manter um elevado grau de formalidade e lealdade à posição de poder. As normas de grupo são claramente estabelecidas a fim de evitar confusões e o não cumprimento de regras. As visões ocidentais sobre poder e hierarquia sugerem uma estrutura mais flexível e horizontal da organização do trabalho com ênfase na igualdade relativa entre os membros da equipa e os seus líderes, proporcionando uma oportunidade de maior liberdade para a tomada de decisões individuais e iniciativa pessoal.

A diferenciação entre abordagens de gestão e liderança culturalmente vinculadas para motivar as pessoas pode ser encontrada no grau de evitar situações incertas e arriscadas. Os países do Médio Oriente, por exemplo, tendem a medir um grau mais elevado de evitar a incerteza que tem um efeito no processo de tomada de decisões no sentido de minimizar os resultados negativos e melhorar o desempenho e a produtividade do trabalho. Inversamente, a parte do mundo de língua inglesa (EUA, Reino Unido, Austrália) tende a medir uma maior tolerância à incerteza na tomada de decisões, encorajando a participação individual no processo. Outro aspeto cultural que deve ser tomado em consideração é o grau de interdependência entre o indivíduo e o grupo. Em organizações onde as visões coletivistas de lealdade e a importância das realizações do grupo prevalecem sobre os objetivos individuais, os gestores e líderes devem ter em conta que as tarefas de trabalho e competição serão menos importantes do que a manutenção de boas relações, enquanto a confiança será altamente valorizada. Por outro lado, o foco nos objetivos e direitos individuais nas sociedades individualistas, será associado a uma concorrência mais intensa entre os membros do grupo na conclusão das suas tarefas e muito menos ênfase na importância das

relações. Além disso, uma série de outros fatores afetam significativamente os estilos de liderança e gestão, tais como diferenças no foco temporal e na orientação temporal, conceitos de espaço, Ação e comunicação. A comunicação, como uma das competências mais essenciais na liderança, tem as suas próprias especificidades de base cultural que diferem em todo o mundo. O conceito de alto e baixo contexto de comunicação de Edward Hall sugere que o ambiente em que o processo tem lugar tem um impacto na mensagem transmitida. Em culturas de contexto elevado, caracterizadas por um maior grau de interdependência de grupo e lealdade à posição de poder, a informação mais significativa é codificada em linguagem corporal e não verbal, e a parte verbal tende a ser mais implícita, indireta e a ter menos significado. A compreensão do significado transmitido depende do conhecimento já existente sobre as relações e os padrões de comportamento. Em culturas ocidentais de baixo contexto, o significado é trocado de uma forma mais direta e explícita, com uso limitado de não-verbais. As relações e atitudes em relação ao poder não afetam o significado codificado de tal forma que, no contexto superior, as culturas e a compreensão dependem principalmente do input verbal. A ambiguidade é evitada e o discurso tende a ser conciso e claro.

*Cinco Principais Categorias de Diferenças entre Comunicação em contexto mais próximo e Contexto mais distante*

	<b>Contexto mais próximo</b>	<b>Contexto mais distante</b>
Associação	As relações dependem de um processo de longo prazo de construção de confiança. Uma forte diferenciação entre dentro e fora do grupo. Autoridade centralizada. A manutenção de boas relações é mais importante do que alcançar objetivos de trabalho.	A relação começa e termina rapidamente. Mais fácil de entrar dentro de um grupo existente. Os objetivos e resultados do trabalho são mais importantes. Estrutura descentralizada. A tomada de decisões não é concentrada no topo.
Interação	Uso intensivo de não-verbais - tom de voz, gestos, expressão facial. O significado é transmitido através do contexto (implícito). As palavras reais têm menos significado. A discordância é personalizada e deve ser evitada.	Utilização limitada de produtos não-verbais. O significado está nas palavras exatas (explícitas). O contexto não é assim tão importante. O foco está na solução racional e o desacordo é despersonalizado.
Territorialidade	O espaço é partilhado. As pessoas podem ficar de pé ou sentar-se mais perto umas das outras.	O espaço é privado e as pessoas devem estar à parte.
Temporalidade	O tempo de agendamento é difícil, pois interfere com as necessidades das pessoas. Muitas tarefas podem ser feitas ao mesmo tempo. A mudança é lenta e o tempo é um processo.	As tarefas são agendadas com precisão. Preferência por uma tarefa de cada vez. A mudança é rápida e os resultados devem ser vistos imediatamente. Tempo é dinheiro.
Aprendizagem	Pensamento dedutivo - do geral ao específico. A aprendizagem	Pensamento indutivo - do específico ao geral. O foco está nos detalhes. A

	acontece através da observação seguida da prática. O trabalho de grupo é preferível.	aprendizagem independente é preferida.
--	--	--

Fonte: 1.4.6 - Contexto das Culturas: Alto e Baixo. Recuperado de [https://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/context\\_cultures\\_high\\_and\\_lo.htm](https://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/context_cultures_high_and_lo.htm).



### **Consequências culturais na liderança e gestão**

Universalmente, os líderes mais influentes têm sido considerados altamente inteligentes, eloquentes, conhecedores, enérgicos e persistentes. Contudo, estes atributos são percebidos de forma diferente em diferentes culturas, dependendo de várias condições associadas a atitudes específicas em relação ao poder e hierarquia, interdependência de grupo, tomada de decisões, motivação e outros. Estas diferenças podem ser claramente observadas no contexto de trabalho através de uma preferência particular pela orientação da tarefa ou orientação para as relações

Por outro lado, organizações mais coletivistas e de contexto mais elevado exigirão uma liderança orientada para a equipa que facilite a colaboração e o propósito comum. Com base nestas diferenças de expectativas de abordagem de liderança, devem ser mencionadas algumas diferenças culturais no desempenho de funções de gestão. Nas sociedades de maior distância do poder, o planeamento tende a basear-se numa abordagem autocrática, sem ter em consideração as opiniões dos subordinados. O processo de organização será rigorosamente controlado e centralizado. A formação e promoção do pessoal dependerá da gestão de topo e uma supervisão estreita por parte dos superiores pode ser a forma mais apropriada de gerir as pessoas.

Pelo contrário, em culturas individualistas e de menor poder à distância, o planeamento sugere uma ação mais participativa e a integração dos funcionários na decisão sobre a abordagem mais apropriada para a conclusão das tarefas. A autonomia individual na tomada de decisões caracterizará a organização dos processos de trabalho com uma visão relaxada de um padrão de comportamento normativo particular. O desacordo direto com os seniores e a colaboração no desenvolvimento e implementação de projetos de trabalho farão parte das funções de direção e controlo.

Os gestores e líderes das indústrias culturais e criativas devem compreender que nem o estilo de comunicação de alto ou baixo contexto é melhor. Atitudes mais culturalmente específicas em relação ao poder e interdependência de grupo podem ter um grande impacto na expressão individual de iniciativa e perceção de liberdade e independência. Uma vez que as pessoas inovadoras precisam de autonomia criativa para completar as suas tarefas, pode-se assumir que as indústrias criativas em sociedades mais individualistas e com menor distância de poder seriam mais adaptáveis ao ambiente empresarial em rápida mudança e competitivo devido à sua elevada tolerância específica ao risco, mudança e incerteza, associada ao processo de criatividade e inovação.

## VII. Leituras sugeridas:

- Belbin, R. M. (2010). Team roles at work. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Browaeys, M., & Price, R. (2019). Understanding cross-cultural management pdf ebook. Pearson Education, Limited.
- Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))
- Drucker, P. (2012). The practice of management. Routledge.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Minkov, M. (2011). Cultural differences in a globalizing world. Emerald Group Publishing.
- Murugesan, G. (2012). Principles of management. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector. Routledge.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>

### 3 Referências

---

- Allan, B. (2019). Leading and managing your team. In *The No-nonsense Guide to Leadership, Management and Team Working* (pp. 75-102). Facet. doi:10.29085/9781783303984.005
- Amabile, T. M. (1988) A model of organizational innovation. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, 10, 123–167. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7441>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40 (1), 22–26. <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/articles/amabile%20ccal%20mgt%20review.pdf>
- Armstrong, A., & Page, N. (2021, August 16). *Creativity and constraint: leadership and management in the UK creative industries*. ScreenSkills. Retrieved November 7, 2021, from <https://www.screenskills.com/information-and-resources/information/research/>.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work*. Routledge. ProQuest Ebook Central. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7-23.
- Browaeys, M., & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management pdf ebook*. Pearson Education, Limited.
- Cerneviciute, J., & Strazdas, R. (2018). Teamwork management in creative industries: Factors influencing productivity. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 503–516. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(3))
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Gilson L L., & Shalley C.E. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of team's engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30:453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard business review*, 85(11), 100.

- Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. McGraw-Hill Education.
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (No. HD31 K6 1972).
- Kotter, J. P. (2017). LEADING CHANGE WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL. *Accountancy SA*, 19-29.  
<http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/leading-change-why-transformation-efforts-fail/docview/1937382081/se-2?accountid=15588>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529.
- Lewin, D. (2011). *Change management*. [Video]  
<https://metsearch.cardiffmet.ac.uk/permalink/44WHELFCMU/1i5nkgv/alma99203826402425>
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. Emerald Group Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of applied psychology*, 93(2), 250.
- Murugesan, G. (2012). *Principles of management*. Laxmi Publications. Retrieved from <https://books.google.bg/books?id=sTeWF5c8FXcC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Pollitt, D. (2009). *Change management*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Rao, M. (2014). Transformational leadership – an academic case study. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 150–154. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0043>
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.
- Schreiber, D. & Saintilan, P. (2017). *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315645032>
- Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (2015). Basic characteristics that trigger team behaviour in *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (p. 2), Harvard Business Review Press.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations* (New York), 62(7), 939–962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tushman, M. L., & O Reilly, Charles, A.I., II. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <http://ezproxy.cardiffmet.ac.uk/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/ambidextrous-organizations-managing-evolutionary/docview/216130045/se-2?accountid=15588>
- [Authors removed at request of original publisher]. *Principles of Management* (2015, October 27). Retrieved October 3, 2021, from <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/>.

## 4 Agradecimentos

---

Andrey Pavlov – fundador e proprietário dos estúdios MBOX