



Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



# Empreendedorismo, Gestão e Liderança nas ICCs

## Tema 1.2



O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflecte apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.



Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



# Conteúdos

- I. Conceito de Empreendedorismo
- II. Gestão nas Indústrias Culturais e Criativas
- III. Liderança como Habilidade de Gestão





# Conceito de empreendedorismo (1)

- 💡 A atividade empresarial remonta aos tempos antigos;
- 💡 Foi absorvida em muitos subcampos da atividade humana e, portanto, tornou-se parte de várias disciplinas diferentes que a investigam através de diferentes perspectivas;
- 💡 No entanto, não existe uma definição universal do que é exatamente o empreendedorismo;
- 💡 Existe uma considerável confusão quanto à forma como as pessoas utilizam o termo empreendedorismo;





## Conceito de empreendedorismo (2)

'*Entreprendre*' (do francês) => 'empreender', 'perseguir oportunidades', ou 'satisfazer necessidades e desejos através da inovação e das empresas protagonistas'.

Richard Cantillon (1730) => O empreendedorismo é o auto-emprego de qualquer tipo, e os empresários como agentes de risco, no sentido em que compraram bens a determinados preços no presente para vender a preços incertos no futuro





## Conceito de empreendedorismo (3)

| Essência da definição   | Publicação                                     |
|---|--|
| Os empresários compram a certos preços no presente e vendem a preços incertos no futuro. O empresário é um portador de incerteza.   | (Cantillon, 1755/1931)                         |
| Os empresários tentam prever e agir sobre as mudanças dentro dos mercados. O empresário suporta a incerteza da dinâmica do mercado.   | (Knight, 1921, 1942)                           |
| O empresário é o inovador que implementa a mudança nos mercados através da realização de novas combinações. Estas podem assumir várias formas: - a introdução de um novo bem ou qualidade do mesmo, - a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, - a conquista de uma nova fonte de fornecimento de novos materiais ou peças, e - a realização da nova organização de qualquer indústria. | (Schumpeter, 1934)                             |
| O empreendedorismo é o acto de inovação que envolve dotar os recursos existentes de nova capacidade de produção de riqueza.   | (Drucker, 1985)                                |
| O acto essencial do empreendedorismo é uma nova entrada. Uma nova entrada pode ser realizada entrando em mercados novos ou estabelecidos com bens ou serviços novos ou já existentes. A nova entrada é o acto de lançar um novo empreendimento, quer por uma empresa em fase de arranque, através de uma empresa já existente, ou através de 'aventuras empresariais internas'.   | (Lumpkin & Dess, 1996)                         |
| O empreendedorismo é a mentalidade e o processo para criar e desenvolver a actividade económica, misturando a tomada de riscos, a criatividade e/ou a inovação com a boa gestão, dentro de uma organização nova ou já existente.  | (Commission of the European Communities, 2003) |



# Elementos de empreendedorismo

O empreendedorismo é moldado por muitos elementos, mas os mais importantes incluem:

## 1. Inovação

O empreendedorismo é uma fonte chave de inovação e diferenciação de produtos em qualquer economia

## 2. Assumir Riscos

O empreendedorismo está associado ao risco.

## 3. Visão

A visão ou a previsão é uma das principais forças motrizes por detrás de qualquer empresário.

## 4. Organização

Um empresário deve ser capaz de gerir e organizar as suas finanças, os seus empregados, os seus recursos, etc. Assim, as suas capacidades de organização são um dos elementos mais importantes do empreendedorismo.





# Empreendedorismo cultural e criativo

## Os empresários culturais são:

- alguém que cria ou traz para o mercado um produto ou serviço cultural ou criativo e que utiliza princípios empresariais para organizar e gerir esta atividade criativa de uma forma comercial. (Comissão Europeia)
- pessoas que quebram as regras e atravessam as fronteiras (Spilling, 1991), ultrapassando obstáculos (Amolo & Beharry-Ramraj, 2015), esbatendo as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal (Bridgstock, 2013; Werthes et al, 2018), demonstrando paixão e empenho no conteúdo artístico, persuasivo, prudente e demonstrando coragem, esperança e fé no que estão a fazer (Klamer, 2011), assumindo riscos (Wardani et al., 2017), demonstrando elevada tolerância à ambiguidade, perseverança, auto-suficiência, autonomia e criatividade (Bhansing et al., 2018; Werthes et al., 2018). (Dobрева & Ivanov, 2020)
- agentes de mudança cultural e visionários engenhosos que organizam o capital cultural, financeiro, social e humano, para gerar receitas de uma atividade cultural. As suas soluções inovadoras resultam em empresas culturais economicamente sustentáveis que melhoram a subsistência e criam valor cultural e riqueza tanto para os produtores criativos como para os consumidores de serviços e produtos culturais. (Temblay, n.d.) (Anheier & Isar, 2008)

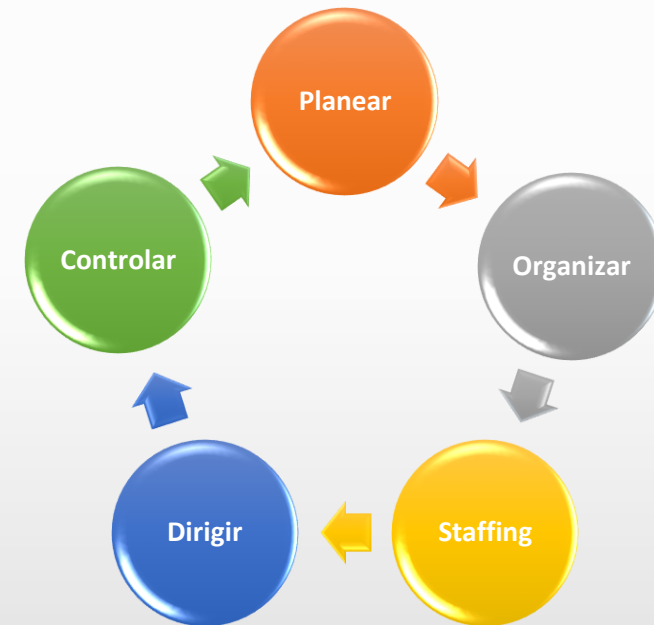




# A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

*“A gestão é a arte de conseguir fazer as coisas através das pessoas.” Mary Parker Follet*

- Papéis de Gestão- *integrar os três papéis-chave - decisório, informativo e interpessoal*
- O que os gestores fazem?
  - Decidir um calendário de actividades para completar determinadas tarefas de desempenho
  - Dar prioridade e coordenar eficazmente as actividades da organização de acordo com um plano existente
  - Identificar e seleccionar as pessoas certas para os postos de trabalho certos
  - Controlo do fluxo de informação
  - Fornecer feedback e medir o desempenho







## Gestão de equipas criativas

- O importante impacto das inovações globais, a necessidade de produtos novos e únicos, a procura imprevisível, a natureza artística dos produtos e o pessoal de auto-gestão (Berzins, 2012)
- Preferência por uma forma específica de autogestão em que os membros da equipa se vejam a si próprios como empresários e fornecedores de trabalho intelectual, detendo a principal responsabilidade pela realização dos objectivos organizacionais.
- Implementação de funções paralelas relacionadas com a criação de um plano de acção claro antes de delegar tarefas e equilíbrio entre a vasta gama de elementos do sistema, considerando ao mesmo tempo a importância da motivação e do controlo.





# Liderança como habilidade de Gestão

## Gestor

- Pode agir como um líder
- Esperava fazer as coisas da maneira correcta
- Actua como controlador e supervisor
- Responsável pelo planeamento de uma mudança
- Tem um papel de supervisão
- Lida com a organização e o pessoal
- Define o horário de trabalho

## Líder

- Não pode desempenhar uma função de gestão
- Deve fazer o que é correcto
- Inova e cria
- Gerencia a mudança
- Tem um papel encorajador
- Lida com a comunicação e o empoderamento
- Define a direcção





## Liderança criativa

- As abordagens de liderança e gestão devem ser ajustadas de acordo com as características específicas de personalidade e preferências de aprendizagem das pessoas criativas, tendo em conta os seus antecedentes e circunstâncias profissionais.
- Aplicando "Dual leadership", em que o líder criativo está a promover a criatividade e um líder de gestão está a lidar com as exigências comerciais e de marketing (Townley, Beech e McKinlay, 2009).

*“The best leaders don’t know just one style of leadership – they are skilled at several, and have the flexibility to switch between styles as the circumstances dictate” Daniel Goleman.*





## Estilos eficazes de liderança para líderes criativos



- **Coercivo** - um estilo mais autocrático apropriado em situações de emergência quando é necessário tomar decisões rápidas
- **Autoritária** - demonstrar visão do futuro e capacidade de motivar os outros, pode ser apropriada na gestão da mudança
- **Afilianse** - concentra-se nas pessoas, capazes de formar equipas eficazes, pode ser útil quando surgem problemas interpessoais
- **Democrático** - promover a tomada de decisão independente, a iniciativa pessoal e a auto-expressão, pode facilitar o consenso nas indústrias criativas
- **Cumpridor de metas e objetivos** - liderar pelo exemplo para cumprir padrões mais elevados
- **Coaching** - encorajador, pode ser usado para ajudar as pessoas a desenvolver os seus próprios pontos fortes



# Leituras Sugeridas

Alvaro, C., Domingo, R., and Roig, S. (2000) *'Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction'*

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.

Mishra, C. S. and Zachary, R. K. (2015) *'The Theory of Entrepreneurship'*, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented entrepreneurship*.

Sanches, J. C., Ahmed, I., Ramzan, M., Singer, A. E. et al., *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*

Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*.





Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



## **FENICE: Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education é co-financiado pelo Programa Erasmus+ da União Europeia.**

**O projecto é uma iniciativa de 5 instituições académicas e de investigação :**



[www.fenice-project.eu](http://www.fenice-project.eu)

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflecte apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.