



Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



# Gestão de equipas e gestão da mudança nas indústrias culturais e criativas (ICCs)

## Tema 2.5



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.





# Conteúdos

1. Compreender a dinâmica de grupo criativa
2. A natureza específica da gestão nas indústrias criativas
3. Que competências são necessárias para desempenhar funções de gestão?
4. Lidar com a mudança
5. A liderança como capacidade de gestão
6. Diferenças culturais na gestão de pessoas





# Autonomia criativa e liberdade de iniciativa individual nas ICCs



**Pensamento  
independente e auto-  
confiança**



**Autodisciplina e  
perseverança**



**Curiosidade e  
correr riscos**



**Quebrar  
regras**





## A economia da “experiência”

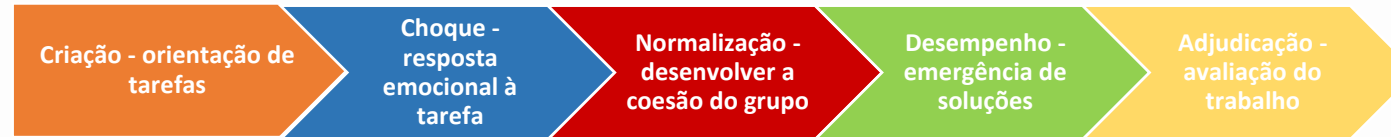
*As ICCs estão associadas à necessidade crescente de identidade cultural e de capacitação social das pessoas, expressa de forma simbólica e comunicada através dos meios tecnológicos para obter benefícios económicos da propriedade intelectual, tais como artes e ofícios, moda e design, publicidade, arquitetura, cinema, design gráfico e software, música e artes performativas, edição ou meios de comunicação tradicionais.*

(Cerneviciute & Strazdas, 2018)





# Compreender a dinâmica de grupo criativa

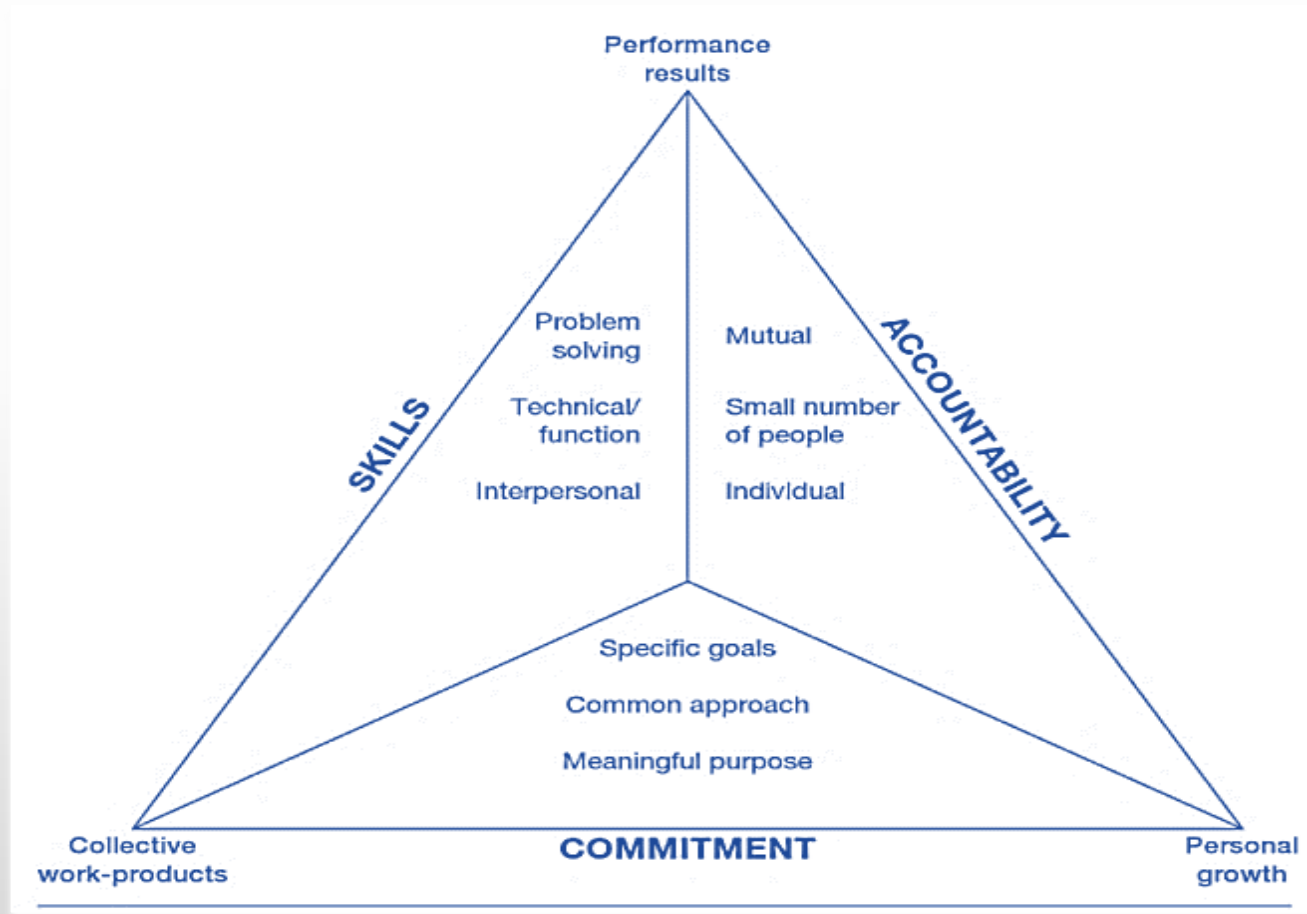


- **Visões tradicionais das dinâmicas de grupo**
- **As pessoas como o activo mais importante nas empresas criativas** - possuindo os conhecimentos específicos e as competências técnicas necessárias para organizar, coordenar e controlar o processo de produção, bem como para tirar proveito do mesmo
- **Eficácia coletiva** - esforços colectivos e uma combinação de várias competências que não podem ser possuídas por uma única pessoa
- **Produtividade criativa** - equilíbrio alcançado entre as necessidades artísticas individuais e o desempenho de funções de gestão para um objectivo comum
- **Tipos de equipas** - equipas temporárias e equipas de autogestão nas ICCs
- **Factores que influenciam a eficácia da equipa criativa** - principais micro-factores: definição de objectivos claros, liberdade de iniciativa pessoal, tempo e recursos suficientes, feedback e apoio, oportunidades de resolução de problemas e apresentação de novas ideias





## Princípios básicos da equipa para ultrapassar a resistência humana natural a assumir a responsabilidade pelas acções de outra pessoa

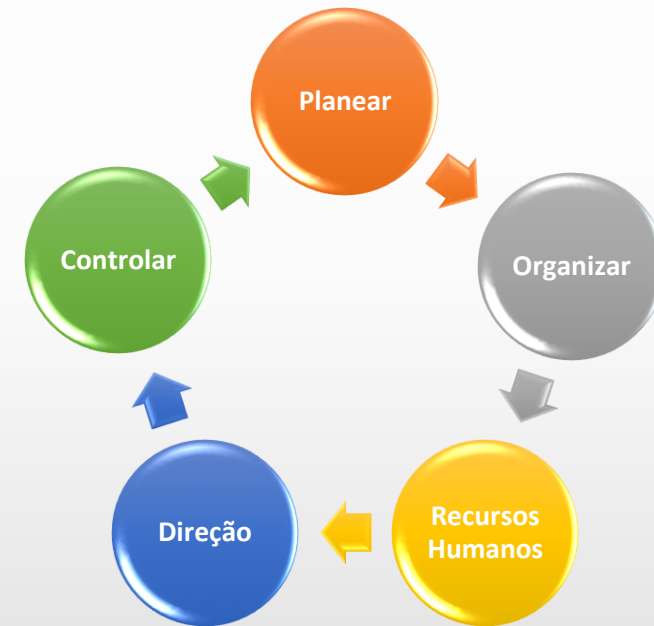




# A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

*"A gestão é a arte de fazer as coisas através das pessoas". Mary Parker Folheto*

- **Funções gerenciais** - *integrar os três papéis-chave - decisório, informativo e interpessoal*
- **O que fazem os gestores?**
  - 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

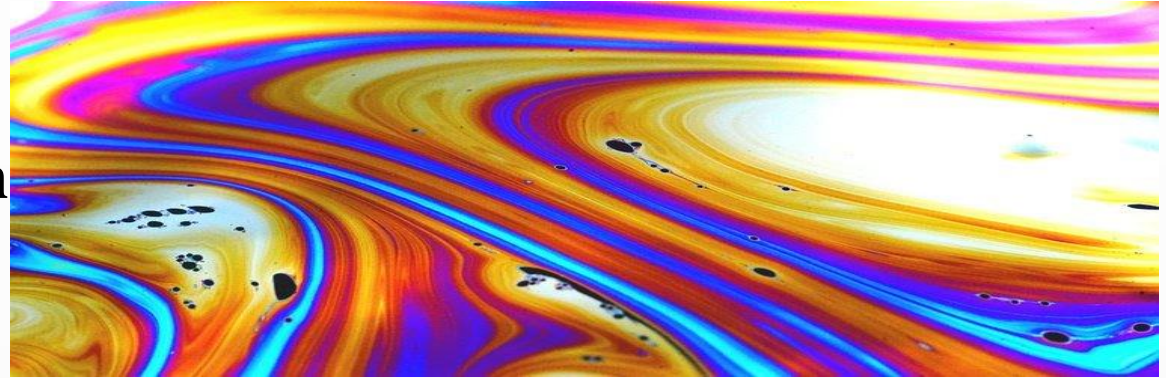






# Gestão de equipas criativas

- Necessidade de produtos novos e únicos
- Procura imprevisível
- Carácter artístico dos produtos
- Pessoal com auto-gestão (Berzins, 2012) em que os membros da equipa se vêem 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.







# Que competências são necessárias para desempenhar funções de gestão?

## Habilidades Técnicas

*Formação e supervisão de membros do pessoal*

*Competência digital*

## Habilidades Sociais

*Compreender as necessidades das pessoas*

*Comunicação efetiva*

## Habilidades Conceptuais

*Atenção aos detalhes*

*Tomada de decisões*



# Competências importantes de gestão em empresas culturais e criativas

- Capacidade de comunicação e uma capacidade avançada de persuadir, motivar e liderar pessoas criativas, que tendem a ser mais sensíveis, emotivas, auto-expressivas e mais independentes
- Capacidade especial de **equilíbrio** entre o **caráter artístico dos autores** e dos seus produtos, e os **aspectos comerciais** do processo criativo
- Excelente **capacidade de gerir equipas diversificadas** de pessoas de diferentes áreas de especialização, empresas e culturas
- Excelente capacidade de **gerir vários projetos** ao mesmo tempo
- Excelente capacidade de **tomar decisões rápidas** e aceitar críticas num ambiente empresarial competitivo





# Lidar com a mudança



## As principais ameaças:

- A concorrência económica global
- Desregulamentação
- Mudança tecnológica rápida
- A pandemia de Covid-19
- Tensão constante em torno da procura de produtos criativos
- Insucesso empresarial
- Risco constante enfrentado pelas organizações criativas



## Medo do desconhecido e resistência à mudança

**Os chefes de equipa devem ter em mente uma série de razões que podem estar na raiz da resistência individual à mudança:**

- Grau de satisfação profissional
- Percepção de objectivos e resultados comuns
- Percepção de riscos potenciais
- Percepção do impacto na vida pessoal
- Diferenças culturais nas atitudes pessoais para a mudança e incerteza
- Medo de perder um emprego, rendimentos ou segurança pessoal
- Preconceitos e preconceitos pessoais





## Conseguir uma mudança organizacional bem sucedida

- Alcançar um equilíbrio entre o controlo dos processos organizacionais e a autonomia criativa como uma componente essencial da satisfação dos funcionários criativos.
- Considerando a presença de múltiplas culturas e uma variedade de visões artísticas no processo de transferência de informação, comunicação de ideias e conclusão de tarefas.
- Permitir um maior grau de liberdade para encorajar o pensamento inovador e original, a abertura, a tomada de riscos e a iniciativa pessoal.
- Criar uma visão de mudança e comunicá-la amplamente aos membros da equipa, parceiros e clientes capacitará as pessoas a divulgar a visão organizacional de forma proativa.



# A liderança como capacidade de gestão

## Gestor

- Pode agir como um líder
- Esperava fazer as coisas da maneira correcta
- Atua 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 correto
- Inova e cria
- Gerencia a mudança
- Tem um papel encorajador
- Lida com a comunicação e o empoderamento
- Define a direção





## 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.
- Aplicação da "dupla liderança", na qual 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 and McKinlay, 2009).

*“Os melhores líderes não conhecem apenas um estilo de liderança - são competentes em vários, e têm a flexibilidade de mudar de estilo conforme as circunstâncias” Daniel Goleman.*





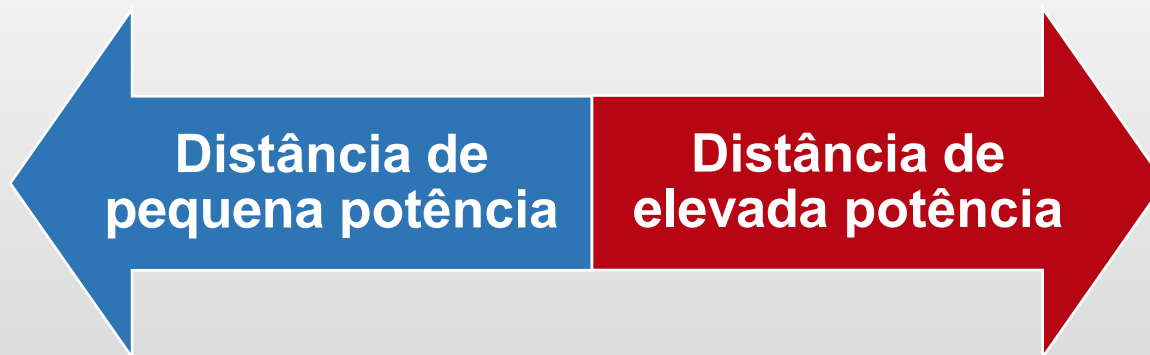
## Estilos eficazes de liderança para líderes criativos



- **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
- **Afiliados** - 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
- **Pacesetting** - liderar pelo exemplo para cumprir padrões mais elevados
- **Coaching** - encorajador, pode ser usado para ajudar as pessoas a desenvolver os seus próprios pontos fortes



*A medida em que os membros menos poderosos de organizações e instituições (como família, escola, local de trabalho, comunidade) aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual.*



# Dependencia do grupo



Cofinanciado pelo  
Programa Erasmus+  
da União Europeia



*O individualismo diz respeito a sociedades em que os laços entre indivíduos são soltos: espera-se que todos cuidem dele ou dela e da sua família imediata. O coletivismo como o seu oposto diz respeito a sociedades nas quais as pessoas desde o seu nascimento estão integradas em grupos fortes e coesivos, que ao longo da vida das pessoas continuam a protegê-las em troca de uma lealdade inquestionável..*





# Diferenças Culturais no Local de Trabalho

## Distância de elevada potência & Colectivismo

- *Superiores e subordinados consideram-se existencialmente desiguais*
- *O sistema hierárquico é baseado na desigualdade existencial*
- *As organizações centralizam o poder o mais possível em poucas mãos*
- *Os subalternos esperam ser informados sobre o que fazer*
- *Os superiores têm direito a privilégios*
- *Os contatos entre superiores e subordinados devem ser iniciados apenas pelos superiores*
- *O chefe ideal é um autocrata ou "bom pai".*
- *O empregado agirá de acordo com o interesse deste in-group, que pode nem sempre coincidir com o seu interesse individual*

## Distância de Baixa potência & Individualismo

- *Subordinados e superiores consideram-se reciprocamente iguais em termos existenciais*
- *O sistema hierárquico é uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência, e os papéis podem ser alterados*
- *As organizações são planas e bastante descentralizadas*
- *Os subordinados esperam ser consultados antes de ser tomada uma decisão*
- *Privilégios para os superiores são basicamente indesejáveis*
- *Os superiores devem ser acessíveis aos subordinados*
- *O chefe ideal é um democrata com recursos (e portanto respeitado)*
- *Os trabalhadores devem agir como "pessoas económicas", ou como pessoas com uma combinação de necessidades económicas e psicológicas, mas de qualquer forma como indivíduos com as suas próprias necessidades*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Semelhanças e diferenças entre os países parceiros do projecto

- As pessoas em todos os países esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.
- A maior diferença hierárquica entre os níveis organizacionais superiores e inferiores será encontrada na Roménia e Sérvia, seguidos pela Bulgária, Portugal e Grécia.
- A centralização do processo e da estrutura de trabalho seguirá um padrão semelhante nos cinco países parceiros.
- A direcção confiará nas instruções dos superiores e nas decisões formais, e os subordinados esperam ser informados sobre o que fazer.
- As relações entre as pessoas a todos os níveis mostrarão mais características emocionais do que racionais.
- O líder será visto como o bom pai e os privilégios serão aceites como uma norma.
- É necessário um período de tempo mais longo para construir confiança e relacionamento na Sérvia, seguido por Portugal, Bulgária e Roménia, e pela Grécia menos colectivista.
- Na Grécia, Sérvia, Roménia e Bulgária, o líder mais eficaz seria alguém que fosse um pouco carismático e que preferisse ser mais independente na tomada de decisões.
- Em Portugal, a principal importância é a abordagem Carismática/Valor, seguida de uma liderança orientada para a equipa e participativa.





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.