



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

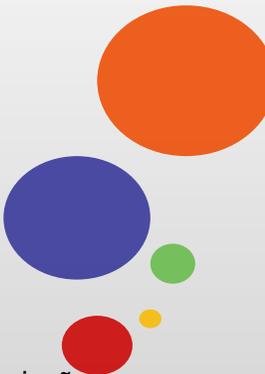


Gestão de equipas e gestão da mudança nas indústrias culturais e criativas (ICCs)

Tema 2.5



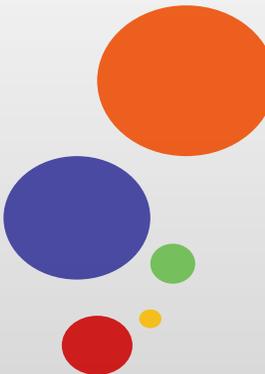
O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflecte apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita das informações nela contidas.





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**

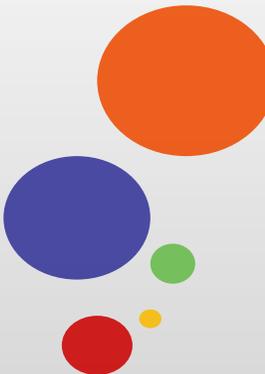




A economia da “experiência”

*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)

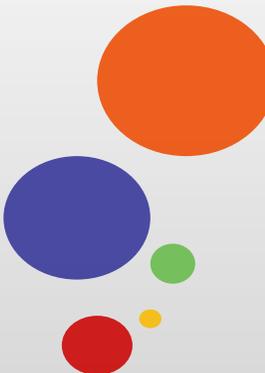




Compreender a dinâmica de grupo criativa

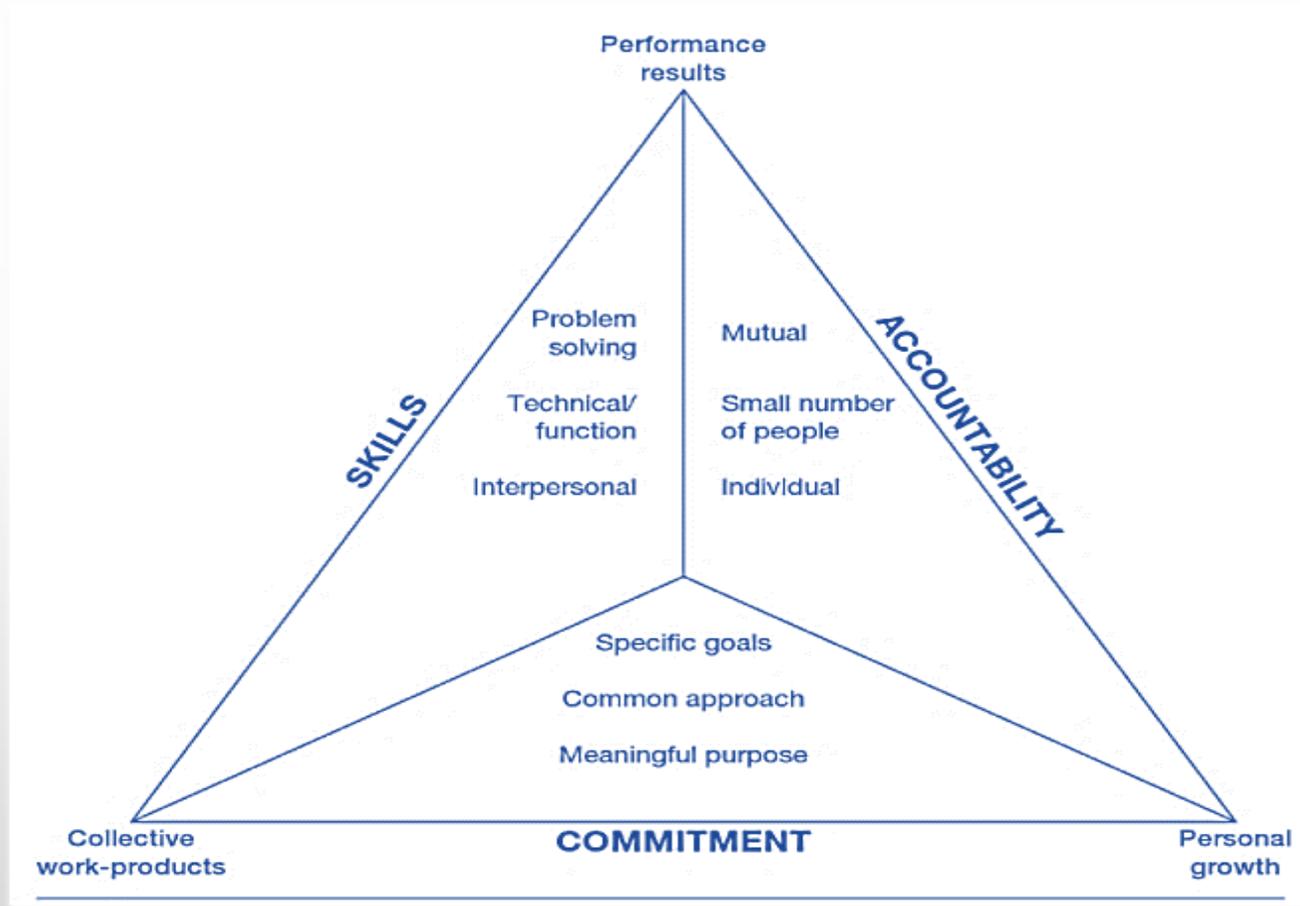


- **Visões tradicionais das dinâmicas de grupo**
- **As pessoas como o activo mais importante nas empresas criativas** - possuindo os conhecimentos específicos e as competências técnicas necessárias para organizar, coordenar e controlar o processo de produção, bem como para tirar proveito do mesmo
- **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

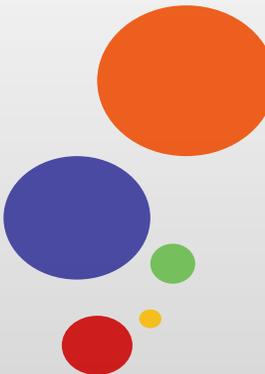




A natureza específica da gestão nas indústrias criativas

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

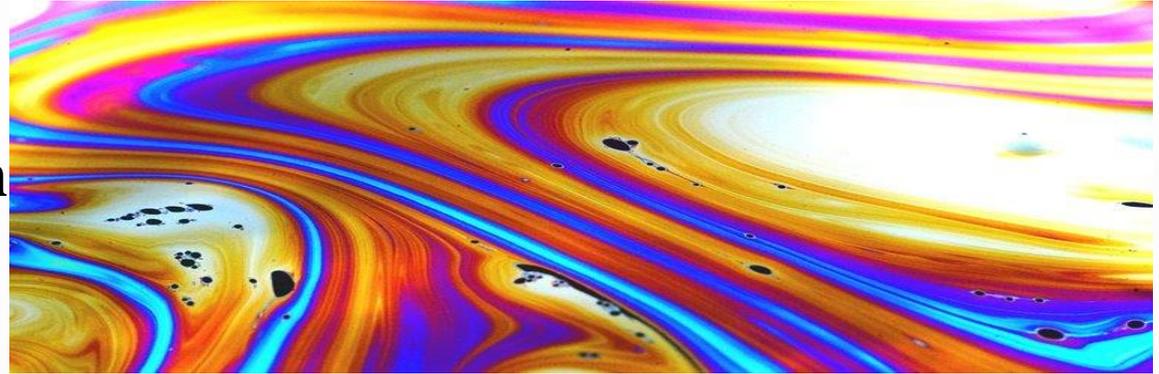
- **Funções gerenciais** - *integrar os três papéis-chave - decisório, informativo e interpessoal*
- **O que fazem os gestores?**
 - Decidir um calendário de actividades para completar determinadas tarefas de desempenho
 - Dar prioridade e coordenar eficazmente as actividades da organização de acordo 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

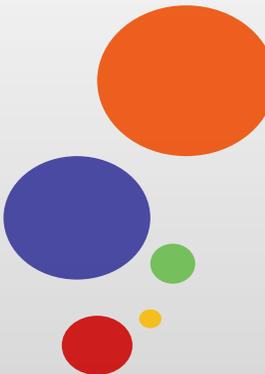
Compreender as necessidades das pessoas

Comunicação efetiva

Habilidades Conceptuais

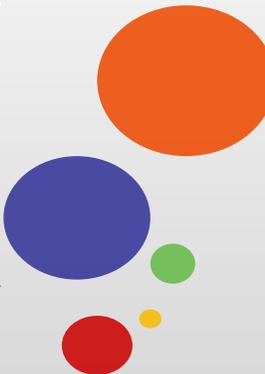
Atenção aos detalhes

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



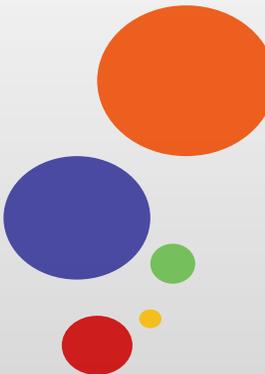


Lidar com a mudança



As principais ameaças:

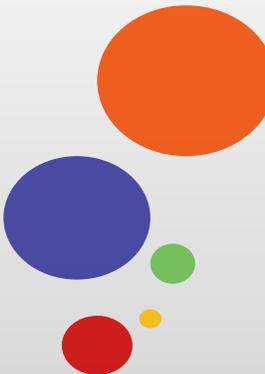
- A concorrência económica global
- Desregulamentação
- Mudança tecnológica rápida
- A pandemia de Covid-19
- Tensão constante em torno da procura de produtos criativos
- Insucesso empresarial
- Risco constante enfrentado pelas organizações criativas



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:

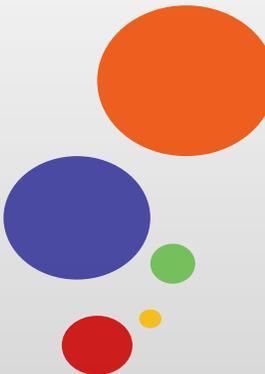
- Grau de satisfação profissional
- Percepção de objectivos e resultados comuns
- Percepção de riscos potenciais
- Percepção do impacto na vida pessoal
- Diferenças culturais nas atitudes pessoais para a mudança e incerteza
- Medo de perder um emprego, rendimentos ou segurança pessoal
- Preconceitos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

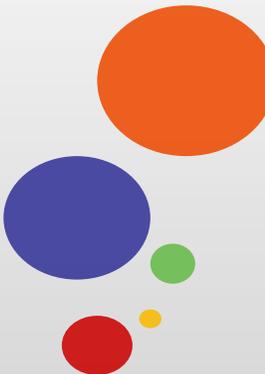
Gestor

- 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

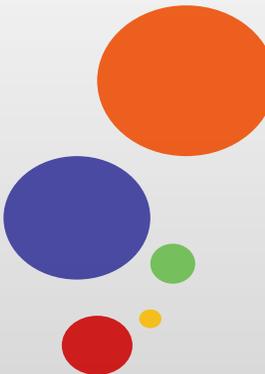
- Não pode desempenhar uma função de gestão
- Deve fazer o que é correto
- Inova e cria
- Gerencia a mudança
- Tem um papel encorajador
- Lida com a comunicação e o empoderamento
- Define a direção



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.

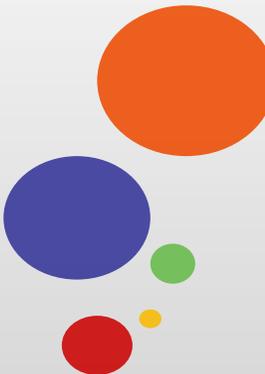




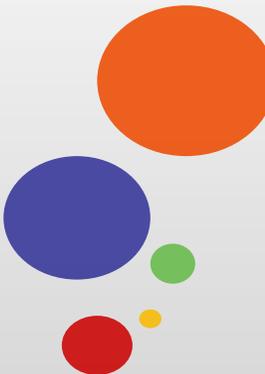
Estilos eficazes de liderança para líderes criativos



- **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
- **Afilia** - 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
- **Pacesetter** - 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.



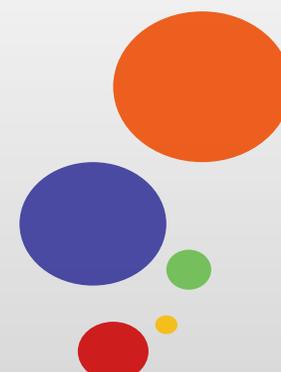
Dependencia do grupo



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

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.