



*Programa curricular –
Versão genérica*

**“Gestão e
Empreendedorismo nas
Indústrias Culturais e
Criativas”**

(para estudantes de 1º ciclo/Licenciatura
e 2º Ciclo/Mestrado em Gestão e
Economia (G&E))

www.fenice-project.eu

**FOSTERING ENTREPRENEURSHIP
AND INNOVATION IN CULTURAL
AND CREATIVE INDUSTRIES
THROUGH INTERDISCIPLINARY
EDUCATION**

Referência Nr.: 2020-1-BG01-KA203-079193

Institutions:

Varna University of Management (Bulgária)

Greek Academic Network, GUNet (Grécia)

Universitatea Nationala De Arte (Roménia)

Universidade Portucalense (Portugal)

Univerzitet U Novom Sadu (República da
Sérvia)



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



Contents

I. Introdução	2
II. Visão geral do curso	4
III. Resultados de aprendizagem esperados	6
IV. Conteúdos do curso	7
Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC.....	8
Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC.....	9
V. Carga horária e estrutura do curso	11
Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC.....	13
VI. Características de qualificação do curso.....	16
VII. Diretrizes metodológicas	17
VIII. Lista geral de leituras	22

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.



I. Introdução

Este curso foi desenvolvido no âmbito do projeto “*Fostering Entrepreneurship and Innovation in Cultural and Creative Industries through Interdisciplinary Education*” (FENICE) com o apoio do Programa Erasmus+ da União Europeia.

Este curso foi concebido para estudantes de 1º ciclo/Licenciatura e 2º Ciclo/Mestrado em Gestão e Economia (G&E) que desejem melhorar os seus conhecimentos, habilidades e competências, no sentido de seguirem uma carreira no âmbito das Indústrias Culturais e Criativas (ICC). O seu público alvo reside não só nas pessoas empregadas na administração das organizações culturais, como também para aquelas que atuam no desenvolvimento da economia da experiência, os profissionais envolvidos na gestão de eventos, turismo experiencial, administrações municipais e públicas. Em termos mais gerais, o curso foi concebido para os chamados "intrapreneurs" que desejam desenvolver e sustentar projetos nas ICC.

O curso é interdisciplinar e reúne tópicos e temas relacionados com as artes, património, cultura, tecnologia de informação, *media* e estudos de negócios, o que permite corresponder ao perfil variado, inovador e socialmente valioso das ICC.

As ICC são orientadas para o conteúdo, conhecimento e tecnologia e, como tal, são, por definição, um objeto de investigação e educação interdisciplinar. As ICC combinam a criação (muitas vezes por artistas ou designers), produção (muitas vezes por empresas) e distribuição (muitas vezes por multinacionais) de bens e serviços de natureza cultural, e que de um modo geral são protegidos por direitos de propriedade intelectual (DPI). Aumentar a literacia e as competências nas ICC dos/as estudantes e licenciados/as em gestão, dotará o setor de profissionais que podem liderar e contribuir para o funcionamento viável e sustentável não só das próprias ICC, mas também de muitos outros setores relacionados com a economia da experiência, como como o turismo e a hospitalidade.

O conceito de ICC é geralmente baseado na definição britânica introduzida em 1998 no *Creative Industries Mapping Document*, centrando-se principalmente no desenvolvimento de talentos e competências pessoais de modo a criar empregos e riqueza.

Para efeitos do presente programa, as ICC são entendidas na aceção do *Green Paper on the Potential of CCIs of the European Commission (COM (2010) 183 Final)* e referem-se, em particular, a:

- (1) Artes do espetáculo/performativas,
- (2) Artes visuais,
- (3) Património cultural,
- (4) Cinema, DVD e vídeo,
- (5) Televisão e rádio,
- (6) Videojogos,



- (7) *Novos media*,
- (8) Música,
- (9) Livros e imprensa,
- (10) Arquitetura e design (inclui design gráfico, design de moda, publicidade).

As *Indústrias Culturais* são aquelas que produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento do seu desenvolvimento, são consideradas como tendo atributos, usos ou finalidades específicas que incorporam ou veiculam expressões culturais, independentemente do valor comercial que possam ter (1-9). As *Indústrias Criativas* são aquelas que usam a cultura como insumo e têm uma dimensão cultural, apesar dos seus produtos serem essencialmente funcionais (10).

Este curso foi desenvolvido por uma equipa conjunta de especialistas e investigadores da Varna University of Management (Bulgária), da Greek Academic Network, GUNet (Grécia), da Universitatea Nationala De Arte (Roménia), da Universidade Portucalense (Portugal) e da Univerzitet U Novom Sadu (República da Sérvia). A sua contribuição reside no desenvolvimento e melhoria da educação empreendedora para as ICC no Leste e Sul da Europa ao nível do Ensino Superior, com o intuito de equiparar a evolução dos negócios e a oferta formativa com a do Norte da Europa e dos EUA.



II. Visão geral do curso

Este curso tem como objetivo oferecer uma introdução multifacetada à operação de empresas das ICC para os/as estudantes de Gestão e Economia e discutir as questões práticas e teóricas que os empreendedores/as culturais, profissionais e formuladores de políticas enfrentam. Baseia-se numa abordagem interdisciplinar de forma a mostrar o modo como a criatividade e a cultura podem ser comercializadas de forma sustentável e dar vida a empresas viáveis e inovadoras.

Nesse sentido, os **objetivos** do curso são:

- Desenvolver uma visão holística das questões que afectam as ICC;
- Desenvolver conhecimentos acerca de empresas e da gestão das inovações no contexto das ICC;
- Desenvolver um conjunto de competências, conhecimentos, ferramentas e práticas que permitam aos futuros gestores e empresários das ICC trabalhar em equipas multidisciplinares e tornarem-se agentes de mudança social e de inovação;
- Promover a cooperação eficiente e o trabalho conjunto entre os profissionais com formação artística e não artística nas empresas das ICC.

A longo prazo, o curso irá reforçar as capacidades dos profissionais de B&E para que possam colaborar com profissionais de artes e humanidades (A&H) e formarem uma equipa criativa interativa e contemporânea. As principais referências para o trabalho dentro de uma tal equipa são pensar fora da caixa, processos criativos de tentativa e erro e *brainstorming* para conceitos criativos. Os profissionais de A&H são o motor e os recursos criativos ilimitados da equipa. Os profissionais de B&E são a interface da equipa e gerem as ligações com as realidades do mercado contemporâneo das ICC. Os profissionais de B&E devem liderar, gerir e rentabilizar estes processos criativos, ao mesmo tempo que apoiam novas experiências dos profissionais de A&H. Em geral, as capacidades de trabalhar, comunicar e aumentar a criatividade para acrescentar valor ao produto final fazem geralmente a diferença para o sucesso dentro das equipas interdisciplinares das ICC (reunidas formal e informalmente).

Para efeitos do curso e devido à falta de uma definição comum, uma empresa é considerada como uma entidade responsável pela realização de atividades associadas à produção/criação de valor, venda ou distribuição de produtos ou serviços. Nesse sentido, as empresas das ICC podem ter diversas formas de estabelecimento e funcionamento - desde empresas e instituições públicas a empresas em nome individual.

Ao considerar as **estratégias/metodologias de ensino-aprendizagem**, a abordagem principal desta unidade curricular é a aprendizagem experiencial. Nesse sentido, esta unidade curricular utiliza diferentes métodos de ensino, aprendizagem e avaliação, de acordo com as necessidades dos/as estudantes e os objetivos de aprendizagem. As metodologias de ensino foram projetadas para impulsionar o trabalho autónomo, sem deixar de respeitar a diversidade e as necessidades dos/as alunos/as, o que viabiliza o surgimento de caminhos de aprendizagem flexíveis.



Este curso visa promover um ambiente de aprendizagem ativo, comprovadamente eficaz no desenvolvimento de habilidades cognitivas de alto nível. Por estarem envolvidos/as num processo de aprendizagem ativo e participativo, potenciado pela integração das tecnologias digitais, os/as estudantes intervêm diretamente na construção do conhecimento, questionando-a e cocriando-a. Ao contrário das abordagens convencionais, geralmente passivas e unidirecionais, os/as estudantes tornam-se o centro do processo de aprendizagem e o/a formador(a)/professor(a) assume o papel de mediador/a.



III. Resultados de aprendizagem esperados

Ao concluírem o curso, os/as estudantes devem ser capazes de:

- Interpretar as principais características da economia das ICC, os desafios que estas indústrias enfrentam (tecnológicos, legais, económicos, entre outros), e as políticas adotadas para enfrentar esses desafios;
- Desenvolver modelos de negócios para empreendimentos de negócios criativos, incluindo planeamento estratégico para iniciativas de empreendedorismo, métodos inovadores para geração de fundos, gestão de stakeholders e desenvolvimento de parcerias, estruturas de governança de empresas criativas, etc.;
- Discutir o processo de inovação nas ICC como um processo aberto, interativo, colaborativo e interdisciplinar;
- Identificar novas oportunidades no âmbito dos problemas sociais e de negócios e desenvolver soluções de negócio, ao mesmo tempo em que se asseguram fontes de receita que contribuam para a sua sustentabilidade financeira;
- Trabalhar em equipas interdisciplinares nas ICC.

Além disso, o curso incentiva a implementação do *European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)*¹. As competências são apresentadas por área, havendo referência caso sejam melhoradas (quando são efetivamente desenvolvidas no âmbito dos conteúdos previstos para a unidade curricular) e/ou avaliadas (quando passíveis de serem objeto de avaliação); e referência às duas unidades de conteúdo propostas no âmbito desta unidade curricular – Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC; e Unidade 2: Prática Empreendedora - Conceção de um projeto empresarial nas ICC – que são detalhados na secção IV deste programa.

¹ <http://europa.eu/!kR69Tb>

Área da Competência	Competência	Breve descrição	Unidade 1		Unidade 2	
			Melhora da	Avaliada	Melhora da	Avaliada
Ideias e Oportunidades	1.1 Reconhecer oportunidades	Usar a imaginação e habilidades para identificar oportunidades para criar valor.	✓	✓		
	1.2. Criatividade	Desenvolver ideias criativas e com propósito	✓	✓		
	1.3. Visão	Trabalhar em prol da sua visão de futuro				
	1.4. Valorizar ideias	Aproveitar ao máximo as ideias e oportunidades	✓	✓	✓	✓
	1.5. Pensamento ético e sustentável	Avaliar as consequências e o impacto de ideias, oportunidades e ações	✓	✓	✓	✓
Recursos	2.1 Autoconsciência & autoeficácia	Acreditar em si mesmo e continuar o seu desenvolvimento				
	2.2 Motivação e perseverança	Manter o foco e não desistir				
	2.3 Mobilização de recursos	Reunir e gerir os recursos de que precisa	✓	✓		
	2.4 Literacia financeira & económica	Desenvolver <i>know-how</i> financeiro e económico			✓	✓
	2.5. Mobilizar os outros	Inspirar, entusiasmar e trazer os outros para perto de si			✓	✓
Ação	3.1 Tomar a iniciativa	Ir em frente				
	3.2 Planear e gerir	Priorizar, organizar e acompanhar			✓	✓
	3.3 Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco	Tomar decisões que lidam com incerteza, ambiguidade e risco				
	3.4 Trabalhar com os outros	Estabelecer uma equipa, que trabalhe de forma colaborativa e estabeleça redes	✓	✓	✓	✓
	3.5 Aprender através da experiência	Aprender através da prática			✓	✓



IV. Conteúdos do curso

Os conteúdos do curso referem-se, principalmente, às seguintes considerações e fundamentos acerca das ICC:

- A compreensão e entendimento mútuos entre a criatividade artística e a economia/gestão, para a fiabilidade e viabilidade económica do produto/projeto nas ICC, é imprescindível. Profissionais com ambos os tipos de perfis precisam de estar cientes da necessidade de desenvolver e empregar habilidades para o trabalho em equipa e para a cooperação;

- O desenvolvimento do processo criativo é diferente da sua transferência para terceiros, portanto, cada participante do curso é obrigado a frequentar uma disciplina empresarial (para ver se pode ser implementada na forma de diagramas específicos para cada disciplina artística);

- A principal característica da economia criativa é a transformação do valor artístico em valor económico; assim, todas as características que valorizam um produto artístico terão que ser rentabilizadas economicamente (no sentido de gerar negócios): singularidade, não padronização como impossibilidade de reprodução, processo tecnológico, reconhecimento, direitos autorais, etc.; ou seja, a compreensão do produto artístico em relação ao mercado é fundamental;

- A criatividade deve ser a principal ferramenta e competência para trabalhar nas ICC. Geralmente percebida como uma habilidade natural, a criatividade individual usada no trabalho em equipa é capaz de acelerar o ritmo evolutivo das ideias, quando usada no trabalho baseado em projetos. No desenvolvimento de projetos para as ICC, qualquer tipo de criatividade pode ser um diferencial de valor agregado num mercado competitivo – pensar fora da caixa, evitar clichês, adaptação permanente às realidades contemporâneas, independente da sua natureza (cultural, económica, tecnológica);

- Numa equipa de projeto nas ICC, todos os membros são/devem ser criativos, embora apenas aqueles com formação artística (A&H) sejam criadores, do ponto de vista das competências profissionais em tecnologia de transposição artística. Os criadores são motivados pelo contexto cultural e criativo contemporâneo, pela exposição mediática do produto final dos projetos e, obviamente, pelos benefícios económicos das atividades das ICC. A fiabilidade, a viabilidade económica e o sucesso potencial do produto da equipa nas ICC podem ser garantidos ou avaliados positivamente apenas por meio da experiência económica e de gestão fornecida pelos membros da equipa com antecedentes no campo da economia. Definitivamente, o contexto cultural deve ser avaliado constantemente em conjunto com a equipa, tanto por artistas, quanto por especialistas em economia/gestão das ICC. No seio das equipas, é preciso, também, ter um certo nível de compreensão – o acesso a outra subjetividade/criatividade artística versus viabilidade económica – e deve-se procurar sempre um equilíbrio para o desenvolvimento duradouro do projeto.

- Os principais *stakeholders* Orientais geralmente definem políticas culturais influenciadas pela latência, protocronismo e tradicionalismo reacionário. No entanto, existem algumas exceções: instituições culturais que são financiadas através de projetos de competição das ICC, stakeholders



privados com visões contemporâneas sobre as ICC, galerias jovens, centros culturais/artísticos, galerias independentes, empresas privadas/organizações culturais não governamentais, autoridades locais interessadas em novas visões culturais para suas cidades/regiões. Os *stakeholders* das políticas culturais são convencionais (dirigidas pelo Estado, institucionalmente ou financiadas) ou alternativos (galerias jovens/independentes, escritórios de arquitetura/design privados, festivais culturais independentes, *media*, galerias, cinema, design, multimédia, etc.).

- O Teste da Realidade – mesmo antes da pandemia, era óbvio que o financiamento das ICC está cada vez mais ligado a alguns grandes temas: melhoria da qualidade de vida, (especialmente no ambiente urbano), ecologia, reciclagem, envolvimento na geração de soluções para os problemas sociais, preservação e restauração do património cultural. Arte pela arte não é mais uma opção de financiamento público. A exposição nos *media* é essencial para qualquer atividade/projeto nas ICC, através de plataformas sociais, da World Wide Web, de publicações online, etc.

- Envolvimento em atividades sociais de educação, como oficinas criativas e educação criativa para jovens. Mesmo num ambiente tecnológico, são opções económicas de valor que agregam a criatividade, a originalidade e a criação artística inserida no processo produtivo e no produto final.

- As ICC contemporâneas desafiam as atividades tradicionais de B&E, explorando a oportunidade de criar valor acrescentado, sem investimentos significativos no início ou durante as atividades da nova equipa/empresa. A única solução é mobilizar a criatividade individual, as competências tecnológicas digitais e analógicas e a perícia em B&E.

Os conteúdos do curso estão divididos em duas grandes unidades temáticas, com objetivos de aprendizagem e resultados de aprendizagem específicos.

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

Objetivo específico de aprendizagem:

- Permitir que os/as estudantes compreendam as ICC, a sua conectividade, inovação e potencial de inovação social, enquanto estão concentrados em abordagens de ciência aberta, questões regulatórias e éticas, bem como abordagens de trabalho inovadoras, participativas e interdisciplinares relevantes para as ICC.

Resultados de aprendizagem específicos:

Além dos objetivos gerais do curso, a Unidade 1 permitirá aos/às estudantes:

- Discernir os principais intervenientes relacionados com as políticas culturais



- Identificar as implicações económicas das políticas culturais;
- Diferenciar os tipos de projetos das ICC;
- Distinguir funções das equipas das ICC e seus canais de comunicação;
- Interpretar a ética e os direitos de propriedade intelectual relacionados com o trabalho e os produtos das ICC;
- Analisar a importância de técnicas contemporâneas de transposição digital, tecnologias para produtos, projetos e atividades das ICC;

Temas

Tema 1.1. Políticas e Colaborações Intersetorias nas ICC.

(referência à pesquisa artística, contexto cultural, tendências culturais em belas-artes/artes cénicas, técnicas e tecnologias de transposição, materiais não convencionais, etc.)

Tema 1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético.

(referência ao valor social e empreendedorismo social, ciência aberta)

Tema 1.3. Novos *media*, tecnologias criativas e ambiente digital. Marketing Digital.

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

Objetivo específico de aprendizagem:

- Permitir que os/as estudantes compreendam a natureza específica dos negócios nas ICC e as especificidades de gestão associadas que podem torná-los viáveis como atividades económicas, enquanto se concentram na cooperação, cocriação e interdisciplinaridade.

Resultados de aprendizagem específicos:

Além dos objetivos gerais do curso, a Unidade 2 permitirá aos/às estudantes:

- Gerar e/ou identificar uma ideia de negócio nas ICC;
- Aplicar factos, teorias e conceitos de diferentes disciplinas/áreas do conhecimento de forma adequada na formulação de soluções para problemas empresariais;
- Selecionar os recursos materiais, não materiais e digitais relevantes necessários para transformar ideias em ação;
- Planear atividades de criação de valor que podem ser financeiramente sustentáveis ao longo do tempo;
- Colaborar no desenvolvimento de ideias de negócio para as ICC, nomeadamente com artistas e profissionais da cultura.



Temas

Tema 2.1: Modelos de negócio e gestão. Gestão da mudança.

(referência a Incubadoras, Clusters e parcerias criativas a nível comunitário e regional; especificidades das equipas culturais e criativas)

Tema 2.2: Financiamento. Oportunidades e riscos



V. Carga horária e estrutura do curso

N.º	Unidade/ Tópico	N.º de horas	
		De contacto (presenciais)	De trabalho independente/estudo autónomo; inclui trabalhos, estudos de caso, pesquisas, leituras, vídeos, jogos, etc.
U1	Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC		
	T1.1. Políticas e Colaborações Intersetorias nas ICC.	3	9
	T1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético.	3	
	T1.3. Novos <i>media</i> , tecnologias criativas e ambiente digital. Marketing Digital.	3	
U2	Unidade 2: Prática empreendedora – Conceção de um projeto empresarial nas ICC		
	T2.1: Modelos de negócio e gestão. Gestão da mudança.	3	6
	T2.2: Financiamento. Oportunidades e riscos.	3	



Descrição detalhada

Unidade 1: Compreender o Empreendedorismo nas ICC

Tema 1.1. Políticas e Colaborações Intersetoriais nas ICC.

O tema apresenta as ICC como setores interdisciplinares com elevado potencial de absorção de conhecimentos, que também prosperam a partir dos recursos e património locais. A ênfase é colocada na contribuição para o crescimento económico, criação de emprego e receitas de exportação, promovendo simultaneamente a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano, especialmente a nível local e regional.

Além disso, é fornecida uma visão das políticas culturais, dos aspectos institucionais, administrativos e operacionais das políticas culturais, bem como dos objetivos e dos antecedentes sociais que influenciam as políticas culturais. Quem são os intervenientes que criam as políticas culturais e a quem pertencem as políticas culturais? Canais para a realização de mudanças. Implicações económicas das políticas culturais.

Tema 1.2. Criatividade, inovação e conteúdo cultural. Responsabilidade e comportamento ético.

Dentro deste tema, é discutida a natureza do processo criativo, bem como a criação e gestão de equipas criativas, incluindo a atribuição e definição dos papéis a serem desempenhados dentro delas. No âmbito deste tema, são apresentados e discutidos tipos de equipas para diferentes áreas das ICC (produção de filmes, jogos, produção de eventos, etc.), incluindo uma apresentação de vocações particulares que compõem o núcleo de uma equipa das ICC. Além disso, serão discutidos os tipos de projetos das ICC, com especial atenção para a distinção entre papéis artísticos, técnicos e de gestão nesses projetos.

Também é dada atenção à responsabilidade e ao comportamento ético, tanto no que diz respeito aos quadros jurídicos, como também às normas não formalizadas de trabalho de campo. Métodos de promoção da inovação na área da cultura também são considerados.

Especial atenção é dada à responsabilidade e ao comportamento ético em termos de Responsabilidade Social Corporativa, liderança ética, direitos humanos e direitos e deveres dos trabalhadores. As questões de propriedade intelectual nas ICC serão abordadas através de exemplos relacionados com desenhos, direitos de autor e direitos relacionados com os direitos de autor (para artistas, produtores e organismos de radiodifusão).

Tema 1.3. Novos media, tecnologias criativas e ambiente digital. Marketing Digital.

Este tema descreve os conceitos básicos de novos media e tecnologias criativas, os principais canais e formatos de entrega, bem como o alcance de mercado potencial das ICC.



As tecnologias criativas são vitais para as ICC contemporâneas, qualquer que seja o formato do produto final – imagens, filme, aplicações de smartphone, software, etc. – ou material/evidência física – artefato, objeto, produto de design, obra de arte. Digitalização 3D e impressão 3D são a nova normalidade, que pode sempre preencher a lacuna entre artefato, objeto, dados e formato da informação, especialmente no contexto de viabilidade económica/comercial. Qualquer coisa pode ser convertida num corpo de dados com acesso instantâneo a quaisquer canais de media e geralmente isso acompanha e duplica até mesmo o formato analógico de entrega.

Nas artes visuais contemporâneas, quase tudo acontece no ambiente digital (sem falar na restrição da pandemia de COVID-19, que só acentuou esta situação). A galeria física e as obras ainda existem, mas quase 90% das informações/dados são gerados e circulam em algum tipo de meio digital. Uma escultura ou qualquer outro artefato/produto de design pode ser vendido e enviado via internet para o outro lado do mundo, onde ocorre a sua impressão em 3D de acordo com suas especificações técnicas – está-se, assim, perante uma entrega de formato duplo.

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

Tema 2.1: Modelos de negócio e gestão. Gestão da mudança.

Este tema apresenta uma visão geral do processo de gestão numa empresa, tendo em conta as especificidades das empresas nas ICC. Os principais elementos de planeamento, organização, pessoal, liderança e controlo devem ser revistos e considerados com exemplos práticos. O foco é colocado na gestão das equipas no que diz respeito à cocriação e cooperação entre profissionais com formação artística e não artística. Neste contexto, a gestão de conflitos é também considerada. Com exceção das empresas públicas, muitas empresas nas ICC são unipessoais ou microempresas, o que as incentiva a associarem-se e trabalhar em equipas numa base ad hoc, o que torna a gestão de equipas uma tarefa ainda mais importante que exige determinadas habilidades. Quando os agentes das ICC operam como microempresas e profissionais independentes, as colaborações informais e o trabalho em rede desempenham um papel fundamental para a viabilidade. Iniciar uma empresa ou projeto pode ser simples, mas a insuficiência de força económica e financeira desafia a sobrevivência, especialmente em condições económicas desfavoráveis. Por conseguinte, a adaptabilidade, a criatividade e a livre difusão digital de ideias/serviços são potenciais soluções a longo prazo para as atividades das ICC. Neste sentido, este tema considera a questão da gestão da mudança, no que diz respeito à mudança de equipas, mas também no que diz respeito ao ambiente de rápidas mudanças em que operam as ICC definido pela digitalização e globalização.

Tema 2.2: Financiamento. Oportunidades e riscos.

A sustentabilidade financeira é a chave para qualquer negócio. No entanto, o acesso ao financiamento é um desafio maior para as empresas e negócios nas ICC devido à natureza intangível dos seus ativos, às especificidades do seu nicho de comercialização e à insuficiente



sensibilização das instituições financeiras a este respeito. No entanto, novos desenvolvimentos no ambiente empresarial moderno criaram oportunidades que podem ser particularmente úteis para as ICC. Assim, neste tema é dado especial destaque às principais fontes de financiamento atuais e futuras dos empreendimentos das ICC, nos diferentes tipos de financiamento que podem ser utilizados, bem como o risco de negócio associado. Novas formas de geração de financiamento com base em projetos e startups – como crowdfunding e financiamento de vários doadores – devem ser consideradas em detalhes. O tema considera os diferentes tipos de instrumentos de financiamento relativos à fase de desenvolvimento de um novo negócio, bem como os riscos e oportunidades que lhe estão associados. Ligações relevantes para todos os outros temas do curso devem ser estabelecidas no que diz respeito, em particular, à dicotomia entre a figura do proprietário do conteúdo e a partilha de conteúdo em acesso livre.

Formato de entrega

O curso baseia-se no modelo de aprendizagem experiencial (ETL)² e a entrega dos conteúdos formativos segue as etapas em seguida apresentadas. Os/as docentes devem adaptar a sequência e combinação das atividades de acordo com as especificidades dos grupos de estudantes:

1. Etapa 1. Motivação (Porquê?)

- Histórias motivacionais baseadas em práticas reais, em vídeo
- Discussões em grupo ou em pares
- Testes subjetivos seguidos de autoavaliação ou avaliação por pares
- Visitas de campo virtuais (atividades de observação)
- Projetos de grupo simples (feedback do/a docente e de colegas)

2. Etapa 2. Experiência (o quê?)

- (Vídeo) Aula – modelos, informações factuais, base teórica
- Leitura (livros, revistas, artigos, sites)
- Demonstrações em vídeo
- Pesquisa independente e aplicação de modelos teóricos (perguntas simples de pesquisa quantitativa ou qualitativa)
- Testes objetivos (questionários)

3. Etapa 3. Coaching (como?)

- Estudos de caso
- Problemas para estudo individual (autónomo)
- Relatórios individuais (escritos ou orais)
- Ensaios de reflexão

² Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.



- Fóruns de discussão virtuais para solução de problemas

4. Etapa 4. Avaliação (e se?)

- Exames subjetivos
- Projetos de investigação individuais (ou em grupo) de pequena dimensão
- Simulações de competição em grupo ou individual os alunos administram empresas virtuais, realizam análise de mercado e estratégias de promoção, estabelecem preços, identificam vantagens competitivas, etc.)
- Apresentações de soluções para questões mais desafiadoras (que fornecem uma oportunidade para os alunos demonstrarem os seus próprios talentos e pontos fortes, incorporando música, artes, habilidades técnicas ou conhecimento especializado)
- Brainstorming, role-play*, competições, jogos

Sugestões para a organização de atividades de aula experienciais

Uma aula de exemplo pode ser introduzida através de uma curta história motivacional em vídeo, seguindo-se algumas questões relevantes sobre o tópico ou uma atividade experiencial através de um jogo, assim como uma palestra com uma visualização atrativa (para estimular a observação reflexiva). Uma tarefa de leitura individual adicional pode ser associada a uma questão de pesquisa específica para encorajar a conceptualização abstrata, seguida de uma discussão em grupo de resultados individuais ou um questionário subjetivo. Isto pode ser feito para resumir os pontos-chave e atribuir aos/às estudantes a realização de um relatório individual, um ensaio reflexivo ou uma apresentação de projeto criativo como trabalho a realizar de forma independente (uma parte do estágio de experimentação ativa). Finalmente, os/as estudantes podem partilhar as suas descobertas numa apresentação perante o grupo-turma ou fazer um teste objetivo como uma nova forma de experiência concreta. O feedback da autoavaliação ou da avaliação por pares levará ainda à observação reflexiva que, por sua vez, pode ser usada como uma introdução ao próximo tópico do curso.



VI. Características de qualificação do curso

O plano de ensino do curso está projetado como um programa de estudos genérico que pode ser adaptado para aplicação num curso de aprendizagem para adultos por instituições académicas e não académicas. A carga de trabalho global do programa de estudos, neste caso, é de 30 horas e pode ser entregue numa forma de aprendizagem presencial, à distância e de aprendizagem mista, seguindo a prática das instituições que disponibilizam o curso. Pode ser certificado como uma atividade de aprendizagem não formal e validado no ensino formal com base na legislação nacional do país onde a formação é ministrada.

Os conhecimentos, habilidades e competências adquiridos irão preparar os/as estudantes aprovados/as no curso para trabalhar em algumas das seguintes categorias profissionais de ocupações definidas pela ESCO³:

- **Categoria 1:** Pessoal de chefia e direção => 1431 Diretores e gerentes de centros desportivos, recreativos e culturais; 1349 Gestores de serviços profissionais não classificados noutros locais, tais como gestores de galerias de arte, gestores de museus, etc.;
- **Categoria 2:** Especialistas das atividades intelectuais e científicas => 262 Bibliotecários, arquivistas e curadores de museus; 2431 - Profissionais de publicidade e marketing (incl. redactores);
- **Categoria 3:** Técnicos e profissionais de nível intermédio => 3332 Organizadores de conferências e eventos; 3339 Outros agentes de negócios (Gestor/a de atividades recreativas, Programador/a de eventos artísticos, Promotor/a, etc.),

bem como noutras ocupações relevantes que têm surgido nas ICC ou outros setores que utilizam os resultados e recursos das ICC.

³ ESCO representa a classificação multilingue europeia de aptidões, competências e profissões. Fornece uma lista geral uniforme e descrições de ocupações e competências profissionais relevantes para o mercado de trabalho da UE e para a educação e formação. A ESCO é coordenada pelo Grupo de Discussão sobre Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia.



VII. Diretrizes metodológicas

- *Pré-requisitos*

Este curso destina-se a pessoas que desejem trabalhar nas ICC, bem como gerir e lançar projetos nas ICC que se enquadrem no âmbito da economia⁴ da experiência. Foi concebido para fornecer conhecimentos específicos para as ICC, com base nos conhecimentos fundamentais das empresas e nos princípios fundamentais da interação económica. É por essa razão que o curso é adequado para licenciados/as com formação empresarial/económica - educacional e/ou profissional.

Será, portanto, particularmente útil para estudantes com pouca ou nenhuma experiência nas ICC. No entanto, os/as estudantes com conhecimento mais substancial sobre o tópico também podem ser beneficiários/as deste curso, através do aprofundamento da sua compreensão do papel das empresas na sociedade e dos dilemas gerenciais envolvidos na combinação de atividades lucrativas com atividades destinadas à criação de valor cultural e impacto social. Para esta segunda categoria de destinatários, leituras adicionais revestem-se de particular importância.

O peso das diferentes disciplinas/temas no programa pode ser alterado de forma a ser adaptado às necessidades dos/as estudantes e os conteúdos podem ser alargados para incluir informações adicionais ou mais aprofundadas.

- *Ensino, leituras obrigatórias e participação em aula*

A instrução geralmente deve estar de acordo com a cultura de instrução predominante na instituição educacional que oferece o curso. No entanto, os/as docentes devem ter em atenção que este programa é projetado especialmente com o objetivo de facilitar a aprendizagem experiencial, ou seja, as palestras (aulas expositivas) são reduzidas ao mínimo e a aula deve ser baseada em técnicas de aprendizagem ativa.

As aulas têm como objetivo fomentar o debate sobre os temas abordados, bem como a troca de opiniões e informações. Leituras adicionais são fornecidas para estudantes mais avançados/as, para referência futura, ou para estudantes que fazem investigação adicional sobre o tema, por exemplo, como um meio para desenvolver seus projetos finais. Espera-se que os/as estudantes venham para a aula preparados/as para contribuir significativamente para as discussões, tarefas e exercícios em grupo. A participação de oradores convidados que são excepcionalmente experientes na área em discussão – por exemplo, decisores políticos, educadores experientes, empresários, mentores de empresas, etc. – é fortemente encorajada. O uso de recursos online de acesso gratuito para a

⁴ O conceito trata as experiências como momentos especiais, além de serviços, bens e mercadorias, que podem ser e são oferecidos pelas empresas hoje em dia (Pine, 1998). “Excellent design, marketing, and delivery will be every bit as crucial for experiences as they are for goods and services. Ingenuity and innovation will always precede growth in revenue.” (Pine, 1998). A tendência da economia da experiência é que, através da experiência, são dadas mais oportunidades de criatividade e inovação, o que acabou por conferir relevância para o turismo, arquitetura e planeamento urbano nos últimos anos.



educação (e.g., jogos educacionais, vídeos de estudos de caso), bem como a orientação de colegas entre os/as estudantes, pode contribuir para a qualidade da formação.

- *Tarefas e avaliação*

A atribuição de classificações e avaliação seguem as normas internas de cada instituição responsável por oferecer o curso. Sem prejuízo do regulamento interno de cada instituição, serão consideradas duas opções principais de avaliação: (i) a assiduidade regular e a participação presencial associada – para os/as estudantes convencionais, e (ii) exame final.

Os seguintes exemplos de tarefas de avaliação são concebidos como uma lista de opções, ou seja, cada docente pode desenvolver o seu próprio plano de avaliação com base no seu contexto institucional, assim como com base nas necessidades e no nível dos alunos quando o curso é ministrado num ambiente educacional real.

(a) Portfólios eletrónicos (e-Portfólios) individuais/em grupo sobre estudos de caso de organizações das ICC

O e-Portfólio (desenvolvido com recurso a diferentes ferramentas multimédia) deverá servir para introduzir o/a estudante no processo de investigação e análise na área das ICC. O principal resultado do e-Portfólio deve ser a apresentação, análise e avaliação detalhada de um estudo de caso das ICC. Um estudo de caso deverá contemplar uma sinopse de uma situação real enfrentada por uma empresa. Especial atenção será dada ao efeito *spillover* de cada caso e nos desafios enfrentados pelo negócio escolhido, assim como nas lições aprendidas que possam ser divulgadas e influenciadas por outros profissionais do setor. Serão valorizados estudos de caso que se baseiem numa entrevista ou aplicação de questionários com a empresa e/ou numa extensa pesquisa. Esses trabalhos devem ser complementados por elementos multimédia, como fotos, vídeos, apresentações em Powerpoint, transcrições, questionários preenchidos ou ficheiros de áudio de entrevistas. Os/as docentes podem desenvolver as suas próprias diretrizes, tendo em vista as necessidades dos/as estudantes e o seu nível de conhecimento em áreas relacionadas.

Diretrizes sobre o conteúdo esperado dos estudos de caso:

- visão geral da empresa, incluindo sua área de atividade;
- bases da iniciativa empreendedora e papel da gestão da empresa, funcionários, comunidade local, públicos e outros *stakeholders*;
- soluções inovadoras – tecnológicas e/ou não tecnológicas – aplicadas pela empresa e como ganharam escala (se for o caso);
- desafios e contratempos, incluindo, mas não se limitando a: criação de valor, financiamento, sustentabilidade, gestão (operacional ou estratégica), comunicação e marketing, gestão de pessoal;



- avaliação geral do valor cultural, efeitos colaterais, colaborações intersetoriais e viabilidade económica da empresa
- recomendações para melhorar o modelo de negócio descrito com vista a expandir/maximizar o seu impacto

Requisitos formais: entre 1.000 e 1.200 palavras (no mínimo, sem fontes/referências, anexos e elementos multimédia).

(b) Projeto individual (Plano de negócios)

Os alunos enfrentarão os mesmos desafios que as empresas das ICC, projetando a sua própria iniciativa como uma empresa existente ou imaginária. A apresentação do projeto individual pode assumir a forma de um *pitch*: apresentação, com debate, perante potenciais investidores/entidades financiadoras ou autoscopia (gravação das apresentações dos/as estudantes seguida de autoavaliação e/ou avaliação pelos seus pares).

O objetivo do projeto individual é incentivar os/as estudantes a enfrentar os desafios inerentes à construção de um negócio nos setores culturais e criativos, incluindo, mas não se limitando a:

- desenvolver uma ideia para uma empresa/projeto nas ICC projetado para sua comunidade/região (por exemplo, num contexto real);
- descrever a iniciativa e como ela se relaciona com o perfil económico geral da área-alvo, incluindo possíveis sinergias com outros negócios e setores;
- pesquisar e analisar o potencial de criação de valor partilhado, inovação, *spillover* e colaborações intersetoriais;
- planear o lançamento da iniciativa, definir o direcionamento e definir a estrutura administrativa e operacional do negócio;
- otimizar uma estratégia de comunicação, principalmente no que diz respeito à criação de valor;
- planear necessidades de capital, opções de financiamento e fazer projeções financeiras básicas.

Requisitos formais: entre 1.000 e 1.200 palavras (no mínimo)

(c) Exame final

Os exames podem ser organizados após a conclusão de todo o curso. A duração de tal exame pode ser de até 1 hora. Recomenda-se que os exames consistam em questões de escolha múltipla e questões abertas. Um exame baseado num estudo de caso pode ser também uma opção para alunos de nível avançado ou de formação orientada para a prática. Nestes casos, poderá ser solicitado aos/às estudantes a análise de um estudo de caso através de questões abertas e de escolha múltipla.



- *Classificação final*

A avaliação deve estar de acordo com as regras de avaliação e classificação aceites e utilizadas na instituição de ensino.

Recomenda-se que a avaliação de projetos priorize ideias inovadoras, criatividade, raciocínio e praticidade. O seguinte modelo de avaliação pode ser aplicado para uma escala de 1 a 5 e/ou níveis de competência associados:

- 1- Principiante: básico, demonstra compreensão meramente suficiente dos conceitos e modelos básicos;
- 2- Aprendiz: satisfatório, demonstrando compreensão superficial de conceitos e modelos básicos, relacionando-os com pouca ou nenhuma informação adicional e fornecendo poucos *insights* adicionais;
- 3- Competente: bom, demonstrando compreensão sólida de questões básicas e algumas informações adicionais, capaz de fornecer *insights* novos ou de demonstrar conhecimento das novidades desta área;
- 4- Proficiente: muito bom e significativamente acima das expectativas médias do/a docente ou do desempenho médio do grupo-turma, capaz de demonstrar excelente compreensão dos conceitos e questões básicas em conjunto com atividades adicionais de investigação, com presença de um elemento criativo ou inovador significativo;
- 5- Especialista: excelente, capaz de demonstrar elevada compreensão de informações, conceitos e modelos, com elementos criativos ou inovadores notáveis;

A escala pode ser convertida em níveis, pontos e percentagens, que irá depender dos sistemas de notas dos países onde o curso é ministrado.

Esquemas de avaliação propostos:

Opção 1:

1. Participação em trabalhos e exercícios individuais e/ou em grupo em sala de aula – 60%
2. Projeto individual – 40%

Opção 2:

1. Participação em trabalhos e exercícios individuais e/ou em grupo em sala de aula – 60%
2. Exame final – 40%

Opção 3:

1. Exame final – 100%



- *Código de ética e integridade académica*

Cada instituição que implementa o curso é incentivada a seguir seu próprio código ou conjunto de regras em relação à honestidade académica, não discriminação por género, etnia, religião ou orientação sexual, debate aberto e respeito perante opiniões divergentes, plágio, etc.



VIII. Lista geral de leituras

- The Museum of Broken Relationships – Modern Love in 203 everyday objects*, by Olinka Vištica and Dražen Grubišić, ed. by Weidenfeld & Nicolson, 2017, Great Britain, ISBN (hardback) 978 1 4746 0549 6.
- Luc Long & Mark Dion, *Carnet de fouilles & Lab Book*, ed. by Actes Sud & Musée Départemental Arles Antique / Luc Long, *Carnet de fouilles*, Sous la direction de David Djaoui, Actes Sud & Musée Départemental Arles Antique.
- David Usborne, Foreword by Thomas Heatherwick, *Objectivity*, Thames & Hudson, London, UK, 2010.
- Jonathan D. Lippincott, *Large Scale – Fabricating Sculpture in the 1960s and 1970s*, Princeton Architectural Press, New York, 2012.
- Douglas Gunn, Roy Lockett & Josh Sims, *Vintage Menswear – A Collection from The Vintage Showroom*, 2017, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.
- Douglas Gunn & Roy Lockett, *The Vintage Showroom – An Archive of Menswear*, 2015, Laurence King Publishing Ltd, London, UK.
- Contributors, Author Collective, *60. / Innovators shaping our creative future*, Thames & Hudson Ltd, 2009, London, UK
- Neil Spiller & Nic Clear, *Educating Architects: How tomorrow's practitioners will learn today*, Thames & Hudson, London, UK, 2014
- Tristan Manco, *Big Art Small Art*, Thames & Hudson, London, UK, 2014
- Rian Hughes, *Ideas can be Dangerous*, ed. by Fiell
- Inna Alesina, Ellen Lupton, *Exploring Materials – Creative Design for Everyday Objects*, Princeton Architectural Press, New York, Maryland Institute College of Art, Baltimore, New York, 2010.
- Klanten, Robert, Schulze, Floyd, *SARAH ILLENBERGER*, published by Gestalten, Berlin, 2011, ISBN 978-3-89955-385-7.
- Llewellyn, Nigel, Williamson, Beth, + contributors, *THE LONDON ART SCHOOLS: REFORMING THE ART WORLD, 1960 TO NOW*, Tate Publishing, 2015, ISBN 978 1 84976 296 0.
- McLellan, Todd, *THINGS COME APART – A Teardown manual for modern living*, ed. by Thames & Hudson, London, 2013, ISBN 978-0-500-51676-8.
- Mia, Mini Miss, Yip, Penter, *BAG DESIGN – A handbook for accessories designers*, ed. by Fashionary International Ltd., 2016, ISBN 978-988-77108-0-6.



- Müller, Bernard, Snoep, Jacomijn Nanette, *VOUDOU/VOODOO – The Arbogast Collection*, ed. by Éditions Loco/Marc Arbogast, Strasbourg, 2013, ISBN 978-2-919507-16-0.
- Sudjic, Deyan, *THE LANGUAGE OF THINGS – Understanding the world of desirable objects*, ed. by W. W. Norton & Company, New York, 2009, ISBN 978-0-393-07081-1.
- Abisuga-Oyekunle, O. A. & Fillis, I. R. (2017), The role of handicraft micro-enterprises as a catalyst for youth employment. *Creative Industries Journal*, 10:1, 59-74, DOI: 10.1080/17510694.2016.1247628
- Aquino, E., Phillips, R., and Sung, H. (2012). Tourism, culture, and the creative industries: Reviving distressed neighbourhoods with arts-based community tourism. *Tourism, Culture & Communication*, 12(1), 5–18.
- Bakas, F.E., Duxbury, N. & De Castro, V.T. (2018). ‘Creative tourism: Catalysing artisan entrepreneur networks in rural Portugal.’ *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 24 (4), pp.731-752, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0177>.
- Banaji, S., Burn, A. & Buckingham, D. (2010). *The rhetorics of creativity: a literature review*. Creativity, Culture & Education.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), pp. 91-106.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2015). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed). Wiley
- Burry, Mark & Burry, Jane, *Prototyping for Architects*, Thames & Hudson Ltd., London, 2016
- ClydeBan Business (2016). *Business Plan QuickStart Guide: The Simplified Beginner’s Guide to Writing a Business Plan*. ClydeBan Media
- Colette, H. (2009). Women and the creative industries: exploring the popular appeal. *Creative Industries Journal*, 2:2, 143-160, DOI: 10.1386/cij.2.2.143/1
- De Beukelaer, C. & O’Connor, J. (2017). The Creative Economy and the Development Agenda: The Use and Abuse of ‘Fast Policy’. In Polly Stupples & Katerina Teaiwa (eds.), *Contemporary Perspectives on Art and International Development* (pp. 27-47). Routledge.
- Duxbury, N., Albino, S., & Carvalho, C. (orgs.) (2021), *Creative Tourism: Cultural Resources, Entrepreneurship and Engaging Creative Travellers [forthcoming]*. CAB International.
- Duxbury, N. & Bakas, F.E. (2020). "Creative Tourism: A Humanistic Paradigm in Practice". In *Shaping a humanistic perspective for the tourism industry*, edited by Ernestina Giudici; Maria
- Della Lucia; Daniela Pettinao. Book II, chapter 7, Italy: Routledge.



- Finch, B. (2013). *How to Write a Business Plan*. Kogan Page
- Flew, T. (2012). *The Creative Industries. Culture and Policy*. Sage.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class... and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books
- Gouvea, R., Kapelianis, D., Montoya, M-J. R. & Vora, G. (2020). The creative economy, innovation and entrepreneurship: an empirical examination, *Creative Industries Journal*, DOI: 10.1080/17510694.2020.1744215
- Kerrigan, S., McIntyre, P., Fulton, J. & Meany, M. (2020). The systemic relationship between creative failure and creative success in the creative industries, *Creative Industries Journal*, 13:1, 2-16, DOI: 10.1080/17510694.2019.1624134
- Lee-Ross, D. & Lashley, C. (2009). *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Elsevier
- Noyes E., Allen, I. E. & Parise, S. (2012). Innovation and entrepreneurial behaviour in the Popular Music industry. *Creative Industries Journal*, 5:1-2, 139-150, DOI: 10.1386/cij.5.1-2.139_1
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons
- Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85.
- Richards, G. (2010). Increasing the attractiveness of places through cultural resources. *Tourism, Culture & Communication*, 10, 47–58.
- Cerneviciute, Jurate & Strazdas, Rolandas. (2018). *Teamwork management in Creative industries: factors influencing productivity*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 6. 503-516
- Dümcke, C (2015). *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*.

European Expert Network on Culture

Koleva, P. (2021), *Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*, Northern Dimension Partnership on Culture (NDPC)

BG

Министерство на културата на Република България (2019), *Стратегия за развитие на българската култура (2019-2029)*, Проект

Кабаков, И. (2004), *Мениджмънт и правна инфраструктура на културата*, София: Сиела, ISBN 9549064298



- Кабаков, И. (2017), *Интегрирано управление на културата*, София: УИ „Св. Климент Охридски“, ISBN 9789540743127
- Колева, П.Г. (2013), *Иновационните практики като фактор за стратегическо развитие на организации в сектор „Култура“*, София: Интеркултура Консулт
- Стоянов, И. (2018), *Място на творческите индустрии в областните стратегии за развитие — проблеми и възможности*, Велико Търново: ВТУ „Св.Св. Кирил и Методий“, Годишник на департамент „Администрация и управление“, т. 3
- Борисова, В. (2017), *Бизнес с интелектуална собственост в творческите индустрии*, София: УНСС, ISBN 9786192320034
- Наръчник „Ролята на местните власти за насърчаване на креативните индустрии“* (2016), София: Фондация „Каузи“
- Проект „Дигитална култура за регионално сближаване“*, <https://www.digital-culture.eu/bg>
- Дракър, П. (2010), *Практика на мениджмънта*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167
- Дракър, П. (2002), *Ефективното управление*, София: Класика и стил, ISBN 9549964167
- Ламиман, Ж. (2003). *Успешната иновация*, София: Класика и стил
- Бърд, Д (2012), *Директен и дигитален маркетинг на здравия разум*, София: Locus, ISBN 9789547831841
- Тотева, М (2019), *Функции на дигитализацията при комуникация 4.0*, Сп. „Реторика и комуникации“, брой 39
- Тодоров, П., (2008), *Промени в пазара на електронните медии в условията на цифровизация*, електронно издание „Медии и обществени комуникации“, бр. 1, декември

PT

- AICEP (2020). Guia de apoio às Indústrias Culturais e Criativas [brief information on the available financial programmes and support mechanisms]. Available at: <https://portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/industrias-culturais-criativas/Paginas/industrias-culturais-criativas.aspx>
- Amaral, N. (2019). *Impacto: como comunicar em público*. Arena Editora
- Carvalho, J. M. (2016). *Inovação e Empreendedorismo* (2^a ed). Vida económica
- Duxbury, N., Fortuna, C., Bandeirinha, J. A. & Peixoto, P. (2012). *Em torno da cidade criativa*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99, pp. 5-8



- Faustino, P. (2014). *Indústrias Criativas, Media e Clusters*. Media XXI. ISBN: 9789897290572
- Fundação Serralves (2008). *Estudo Macroeconómico para o desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na região do Norte*. Porto: Fundação Serralves.
- Mateus, A. (Coord.) (2010). *O Sector cultural e Criativo em Portugal*. Estudo para o Ministério da Cultura. Augusto Mateus & Associados.
- Mateus, A. (Coord.) (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Estudo para o Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais da Secretaria de Estado da Cultura. Augusto Mateus & Associados.
- Quintela, P. & Ferreira, C. (2018). Indústrias culturais e criativas em Portugal: um balanço crítico de uma nova ‘agenda’ para as políticas públicas no início deste milénio. *Revista Todas as Artes*, 1(1), pp. 89-111, DOI: 10.21747/21843805/tav1n1a6
- Saraiva, J. M. (2015). *Empreendedorismo. Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor* (3ª ed). Imprensa da Universidade
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação* (3ª ed). Escolar Editora.

SR

- Milena Dragičević Šešić, Sanjin Dragojević (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. ISBN: 953-222-282-0
- Dragičević-Šešić, M. (2012) Ethical dilemmas in cultural policies: conceptualising new managerial practices in new democracies. *Zbornik radova Fakulteta dramskih umetnosti*, str. 69-94
- Dimitrije Vujadinović (2005). *Umetnost i autosko pravo*. ISBN: 978-86-84159-25-9

GR

- Κορρές, Γ., (2015). *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/693>
- Κόκκινου, Α., 2015. *Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1331>
- Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5295>



- Λαλούμης, Δ., (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5283>
- Παιτσίνης Κώστα, Γ., Υφαντίδου, Γ., 2015. Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4256>
- ΤΣΩΛΗΣ, Δ., (2016). Προστασία και Διαχείριση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας Ψηφιακού Περιεχομένου στο Διαδίκτυο και τα Σύγχρονα Δίκτυα. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6482>
- Δημούλας, Χ., (2015). Τεχνολογίες συγγραφής και διαχείρισης πολυμέσων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4343>