



esad  
arte+  
design

# EMPREENDER EM GESTÃO DO DESIGN

---

PERFIL E COMPETÊNCIAS DE UM  
GESTOR DE DESIGN

2014

MESTRADO EM DESIGN DE COMUNICAÇÃO

HUGO ALEXANDRE TRINDADE CORREIA



esad  
arte+  
design

# **EMPREENDER EM GESTÃO DO DESIGN**

**PERFIL E COMPETÊNCIAS DE UM  
GESTOR DE DESIGN**

2014

MESTRADO EM DESIGN DE COMUNICAÇÃO

HUGO ALEXANDRE TRINDADE CORREIA



## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, Alcino Silva, cuja dedicação, sacrifício e empenho ao longo de todos estes anos são um exemplo e uma inspiração para mim. Muito mais poderia dizer mas não chegariam palavras para descrever a pessoa incrível que ele foi e que por isso, não só mas também, ficará para sempre na minha memória.

Partiste mas nunca serás esquecido.

## **EMPREENDER EM GESTÃO DO DESIGN: PERFIL EMPREENDEDOR DO GESTOR DE DESIGN**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, sob orientação da Professora Bárbara Sousa e co-orientação da Professora Mafalda Moreira, para a obtenção do grau de Mestre em Design de Comunicação abordando a Gestão de Design e Empreendedorismo.

Hugo Alexandre Trindade

## AGRADECIMENTOS

Acredito que um caminho nunca se percorre sozinho, existe sempre alguém que nos apoia e nos dá forças para caminhar até ao final, mesmo quando esse caminho nos parece impossível de percorrer pelas mais variadas razões. Como é natural, nesta minha dissertação de mestrado também existiram essas pessoas, cada qual com a sua importante e encorajadora contribuição, a quem gostava de dedicar as próximas linhas, para que a história nunca se esqueça, quem me ajudou, em parte, a ser o que sou hoje, a sonhar com o que posso vir a ser amanhã.

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Bárbara Sousa, obrigado por me teres salvo a vida. Literalmente falando. Nunca me irei esquecer do carinho e da receptividade que tiveste para comigo. Do apoio e da paciência que demonstraste. Do empenho e do rigor. Estou profundamente agradecido! Não conseguiria sem ti. Obrigado!

Em segundo lugar e como não podia deixar de ser, gostaria de agradecer ao Pedro Figueiredo, que me orientou em praticamente todo o processo, não só pela grande disponibilidade, mas principalmente pela confiança, fé e paciência que depositou em mim, pontuada com vários desafios intercalares que, para além de me permitirem a correcta realização deste documento me permitiu crescer, aprender, reconhecer dificuldades e exigir mais ainda de mim próprio e claro de conhecer o mundo científico.

Em terceiro lugar, à minha coorientadora, Mafalda Moreira, pelo contributo final que me prestou, pela disponibilidade, pela exigência e por me ter dado a oportunidade de visualizar novos campos de estudo,

novos caminhos a seguir, novas formas de fazer o que ainda não foi feito.

Ao Jorge Coimbra e à Maria da Assunção Pinheiro que me auxiliaram e se disponibilizaram a ajudar-me a conquistar este desafio. Jorge Coimbra, sem os seus conselhos nunca teria conseguido chegar até aqui. Maria da Assunção Pinheiro, os seus conselhos foram muito importantes. Não posso também deixar de mostrar a minha eterna gratidão aos meus companheiros e amigos de mestrado, que sempre se disponibilizaram para me ajudar com qualquer dúvida, aos meus colegas de trabalho, que todos os fins-de-semana me lembravam daquilo que não queria ser e me motivavam para mais e melhor, aos meus amigos da ESAD, sem os quais esta tese não teria os mesmos contornos.

Uma dissertação não se faz apenas sentado numa sala, num quarto ou numa biblioteca, estudando, lendo, escrevendo e rasgando folhas. Por isso gostaria de mencionar o meu grupo de amigos, que com a boa disposição que o caracteriza, me ajudou a desanuviar e a passar os momentos mais desmotivantes que foram aparecendo nesta dissertação, que me puxaram quando me apeteceu desistir, que me motivaram quando já poucas forças tinha, falo, pois, do Telmo Pereira\*, da Joana Duarte\*, do Miguel Reis, da Joana Santos, da Joana Coelho, da Susana Teixeira, da Ana Faria, da Diana Rocha, da Marina Ribeiro, do Marco Ribeiro, da Luísa Paiva, do Jeremy Carvalho, da Helena Teixeira, do Luiz Gomes, da Vera Garcia entre outros, que pelo limite de espaço me é impossível de referir neste documento mas que estão e estarão para sempre na minha memória, no meu coração.

Gostaria também de deixar um especial agradecimento à Prof. Joana Santos pela

forma como geriu todo este processo e por nunca ter desistido deste projeto.

Por último, e como os últimos são sempre os primeiros, gostaria de agradecer o exemplo de vida que o meu pai Alcino, a minha mãe Angela, a minha irmã Lisa, a minha Madr inha Dircea e o meu Tio Luís Paulo para mim representam, sem os quais eu nunca seria a pessoa que sou hoje, sem as quais eu nunca teria conseguido terminar esta dissertação. Obrigado Flash, por teres tornado as minhas noites menos solitárias e mesmo muito animadas. Obrigado meu pai, por ser o que sou hoje, por ter o que tenho, por olhares por mim e me dares força. A ti te devo muito, espero que, caso a internet chegue aí possas ler isto.

Obrigado!



## RESUMO

Este estudo surge da necessidade de estabelecer uma ligação entre o perfil do gestor de design e as suas características empreendedoras.

Apresentamos assim, numa primeira parte, uma revisão dos vários aspectos e características fundamentais do empreendedorismo, fazendo uma análise sobre a evolução contextual e histórica do termo. Evidenciamos também o empreendedorismo enquanto processo, procurando clarificar o que leva um empreendedor a empreender, qual o seu percurso, quais os seus obstáculos, as suas limitações e planos de acção. Planos esses, que se irão refletir nas diferentes formas de empreender, das quais destacamos as mais comuns e que têm uma maior relevância na sociedade.

Numa segunda parte, analisamos a área da gestão de design, explanando os pontos em comum entre a gestão e o design, a sua influência mútua, o seu significado e a sua importância. Frisamos também, as perspetivas conceituais sobre gestão de design e o seu carácter holístico, que influenciam os mais variados níveis da organização.

Numa terceira parte, apresentamos o perfil do empreendedor e as competências do gestor de design. Por fim, conclui-se a dissertação com uma proposta de perfil empreendedor do gestor de design nos diferentes níveis da organização. É ainda mencionada as conclusões finais, assim como a relevância do estudo para a gestão de design, para o gestor de design e para as organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO DO DESIGN, EMPREENDEDORISMO, PERFIL, COMPETÊNCIAS, INOVAÇÃO

## ABSTRACT

This study arises from the need to establish a link between the manager profile design and its entrepreneurial characteristics.

Here as well, the first part, a review of various aspects and fundamental characteristics of entrepreneurship, making an analysis of the evolution and a historical context of the term. Demonstrating also entrepreneurship as a process, seeking to clarify what takes an entrepreneur to take, what their route, what their obstacles, their limitations and action plans. These plans, which will reflect the different forms of entrepreneurship, of which we highlight the most common and have greater relevance in society.

In the second part, we analyze the area of design management, explaining the points in common between the management and design, their mutual influence, its meaning and its importance. We show here as well, the conceptual perspectives on design management and its holistic nature, that influences the various levels of the organization.

In the third part, we present the profile of the entrepreneur and the skills of the design manager. Finally, the dissertation concludes with a proposed entrepreneurial manager design at different levels of organization. It is also mentioned the final conclusions, as well as the relevance of the study for the management of design to the design manager and organizations.

**KEYWORDS:** Design Management, Entrepreneurship, Profile, Skills, Innovation

# 1. 1234

## EMPREENDEDORISMO PÁG. 18 a 76

**1.** Empreendedorismo como imperativo social e organizacional: enquadramento histórico **1.2** Evolução conceptual: do empreendedorismo ao empreendedor **1.2.1** Conceito de empreendedorismo 1.2.2 Conceito de empreendedor **1.3** Perspectivas processuais sobre o empreendedorismo **1.3.1** Perspectivas teóricas **1.3.2** Perspectivas práticas **1.4** Formas de empreendedorismo **1.4.1** Empreendedorismo por necessidade/ oportunidade 1.4.2 Empreendedorismo feminino **1.4.3** Empreendedorismo como área de investigação **1.4.4** Empreendedorismo social **1.4.5** Intra-empreendedorismo

# 2. 1234

## GESTÃO DO DESIGN PÁG. 81 a 121

**2.** A gestão do design **2.1** A gestão e o design **2.1.1** A função da gestão **2.1.2** O valor do design **2.2** Perspectivas conceptuais sobre a gestão do design **2.2.1** Perspectivas académicas **2.2.2** Perspectivas Profissionais **2.3** O carácter holístico da gestão do design **2.4** Níveis de gestão de design **2.4.1** Nível estratégico **2.4.2** Nível funcional **2.4.3** Nível operacional

# 3.123

## EMPREENDER EM GESTÃO DE DESIGN

PÁG. 126 A 149

- 3.** Empreender em gestão do design **3.1**  
Perfil e competências do empreendedor
- 3.2** Perfil e competências do gestor de design **3.3** Perfil empreendedor do gestor de design **3.3.1** Nível estratégico **3.3.2**  
Nível funcional **3.3.3** Nível operacional **3.4**  
Considerações finais

## INTRODUÇÃO

Fruto da crise que o mundo atravessa, a promoção de um espírito empreendedor e de inovação deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade. Vários foram os países, à volta do mundo, que criaram e aplicaram programas de incentivo ao empreendedorismo. Portugal é um desses países.

Com o aumento dos incentivos, aumentou também o número de empreendedores. Se até então, empreender era algo restrito ou praticado por um número reduzido de pessoas, com os apoios ao empreendedorismo, tudo passou a ser empreendedor, tudo passou a procurar a mudança. Contudo, num país onde não existe uma cultura de ideias, rapidamente o empreendedorismo de solução para a crise, - como fonte de criação e inovação -, passou, na grande maioria dos casos, a ser motivo de críticas. Isto porque se criou a ideia de que empreender era algo fácil da mesma forma que gerações de portugueses criaram a ideia, de que gerir organizações era possível sem uma estratégia e/ou um planeamento. O problema está em usarmos e aplicarmos mal as palavras, e não os conceitos em si. O resultado disso já todos conhecemos. Contudo, as organizações que sobreviveram e sobrevivem, foram capazes de se adaptar às novas necessidades do mercado, inovando, não só os seus produtos mas também os seus processos de produção e os seus processos de gestão, fazendo uso de ferramentas criativas como o design e o marketing. Infelizmente, a maioria dos gestores das organizações têm ainda dificuldade em ver as vantagens do uso destas ferramentas, por isso, mais algumas organizações irão acabar por não sobreviver.

Se as organizações desejam ser capazes de criar todo o tipo de experiências que direccionem a mente dos consumidores e inibire os seus corações, não apenas uma, mas várias vezes, as organizações não podem apenas limitar-se a contratar um designer ou um gestor. A música deve ser outra. É urgente inventar toda uma nova escala musical. É urgente contratar gestores de design. Agentes capazes, de gerir a estratégia de design em todos os níveis da organização, aliando a estratégia da gestão e a criatividade do design.

Considerando que as organizações procuram adaptar-se ao meio que as envolve e que sustentam a sua actividade desenvolvendo-se consoante os seus interesses tendências e valores, considera-se, então que também estão expostas às respectivas mudanças e oscilações que são afectas ao meio que as envolve. Partindo deste princípio, é expectável que com o decorrer do tempo as organizações estejam sujeitas a profundas mudanças, fruto do meio contextual e transaccional que as envolve. Algumas conseguem superar essas mudanças e prosperar, outras não. É sabido que, quanto melhor for o processo de gestão, melhores serão os resultados e quanto mais rico for o processo criativo maiores serão as probabilidades de diferenciação no mercado. Neste sentido, o estabelecimento de uma correspondência entre os objectivos de uma organização e os projectos desenvolvidos pelo departamento de design, consiste numa das principais funções da gestão de design. Contudo, a forte concorrência e a possibilidade de acesso à mesma informação, aos mesmos meios, tanto materiais como financeiros, tornam a procura pela inovação uma tarefa bastante difícil. A ânsia pela descoberta de caminhos que permitam ultrapassar essas dificuldades faz com que o gestor

de design, responsável pela estratégia da gestão e pela criatividade do design procure empreender e levar a mudança à organização.

Assim, o estudo desenvolvido nesta dissertação é centrado no papel que o gestor de design tem como agente promotor da mudança, enquanto empreendedor, na correcta utilização dos recursos e na articulação da dos mesmos com as estratégias e objectivos da organização.

Como tal, a questão central desta investigação é:

1. Como poderá o espírito empreendedor contribuir para a criação de valor, por parte do gestor de design na organização?

*Dificuldades dominadas são  
oportunidades ganhas.*  
Winston Churchill



**1. 1234**

**1.** Empreendedorismo como imperativo social e organizacional: enquadramento histórico **1.2** Evolução conceptual: do empreendedorismo ao empreendedor **1.2.1** Conceito de empreendedorismo **1.2.2** Conceito de empreendedor **1.3** Perspectivas processuais sobre o empreendedorismo **1.3.1** Perspectivas teóricas **1.3.2** Perspectivas práticas **1.4** Formas de empreendedorismo **1.4.1** Empreendedorismo por necessidade/ oportunidade **1.4.2** Empreendedorismo feminino **1.4.3** Empreendedorismo como área de investigação **1.4.4** Empreendedorismo social **1.4.5** Intra-empreendedorismo

## EMPREENDER EM GESTÃO DO DESIGN: PERFIL E COMPETÊNCIAS

### 1. EMPREENDEDORISMO

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2012), um programa mundial, que avalia anualmente a atividade empreendedora, os negócios fazem a economia mundial crescer, sendo os empreendedores os maiores responsáveis por esse crescimento.

Acontecimentos como a *Revolução Industrial* mudaram as sociedades, romperam as barreiras do unimaginável, desafiaram e desafiam todos os dias o próprio mercado (Gimpel, 2001). É do empreendedorismo que surge a riqueza, novos produtos, novos serviços e novas ideias (Bessant & Tidd, 2007).

Nas páginas que se seguem, não pretendemos apresentar um estudo exaustivo sobre a arte de empreender. Pretendemos sim, focar os principais conceitos, teorias e estudos sobre empreendedorismo para um melhor enquadramento no perfil que pretendemos traçar.

#### 1.1 EMPREENDEDORISMO COMO IMPERATIVO SOCIAL E ORGANIZACIONAL: ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Talvez por ser visto, desde sempre, como uma solução para os problemas dos mercados, o empreendedorismo e o ato de empreender são vistos mais como uma necessidade do que como uma vontade (Carsrud & Brannback, 2007).

A ânsia pela descoberta de um caminho para a retoma económica e para a superação da crise faz com que o



#### **\_GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**

O projecto GEM é uma avaliação periódica da actividade empreendedora, aspirações e dificuldades dos indivíduos num largo conjunto de países. Actualmente, o GEM é o maior estudo sobre dinâmicas empreendedoras no mundo. Originalmente impulsionado pelo Babson College (EUA) e pela London Business School (Reino Unido), a primeira edição deste estudo ocorreu em 1999, tendo abrangido 10 países. Treze anos depois, a edição de 2012 contou com a participação de 69 países, incluindo Portugal, que participou pela sexta vez. Os relatórios específicos de cada país são desenvolvidos sob a responsabilidade dos seus autores.



#### **\_REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

Revolução Industrial foi a transição para novos processos de manufatura no período entre 1760 a algum momento entre 1820 e 1840. Esta transformação incluiu a transição de métodos de produção artesanais para a produção por máquinas, a fabricação de novos produtos químicos, novos processos de produção de ferro, maior eficiência da energia da água, o uso crescente da energia a vapor e o desenvolvimento das máquinas-ferramentas, além da substituição da madeira e de outros biocombustíveis pelo carvão. A revolução teve início no Reino Unido e em poucas décadas se espalhou para a Europa Ocidental e os Estados Unidos.

empreendedorismo, actualmente, seja visto como a chave para alcançar o sucesso. Por isso, tem sido usado sob diferentes significados, colocando em causa o seu verdadeiro valor e o seu impacto no problema fundamental: criar valor (Sarkar, 2010).

A evolução do homem tem sido acompanhada por demonstrações de empreendedorismo, não se tratando de um simples ato isolado mas de um fenómeno compreendido através da análise sociológica (Dornelas, 2001). A primeira forma de empreendedorismo registada na história deve-se a Marco Polo que, no final da *Idade Média*, tentou estabelecer rotas comerciais para o oriente, assinando um contrato que envolvia o capital necessário para que vendesse as suas mercadorias (Grebel, 2004). Neste período da história, o empreendedor era visto como um aventureiro, aquele que assumia um papel ativo e dinamizador, que corria riscos emocionais e físicos, por oposição, apresentava-se o capitalista, como aquele que assumia riscos de forma passiva (Gladman, 1996).

No final da Idade Média, o empreendedor era visto como aquele que geria projetos de produção, que não assumia riscos e geria os projetos usando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país (Dornelas, 2001).

Posteriormente, durante o século XVII surgem as primeiras tentativas de relacionar o empreendedor à capacidade de assumir riscos de forma controlada (Gladman, 1996). Neste período, o empreendedor estabelecia um contrato com o governo para realizar algum serviço ou produto e onde geralmente os preços eram pré-estabelecidos, tendo o empreendedor que assumir



#### **\_MARCO POLO**

Marco Polo foi um mercador, embaixador e explorador. Nasceu na República de Veneza no fim da Idade Média. Juntamente com o seu pai, Nicolau Polo, e o seu tio, Matteo, foi um dos primeiros ocidentais a percorrer a Rota da Seda.



#### **\_IDADE MÉDIA**

A Idade Média é um período da história da Europa entre os séculos V e XV. Inicia-se com a Queda do Império Romano do Ocidente e termina durante a transição para a Idade Moderna. A Idade Média é o período intermédio da divisão clássica da História ocidental em três períodos: a Antiguidade, Idade Média e Idade Moderna, sendo frequentemente dividido em Alta e Baixa Idade Média.

#### **\_SÉCULO XVII**

Surgem as primeiras tentativas de relacionar o empreendedor à capacidade de assumir riscos de forma controlada (Gladman, 1996).

tanto o lucro como o prejuízo (Dornelas, 2001). Foi também neste período que Richard Cantillon procurou distinguir o empreendedor como aquele que assumia riscos, do capitalista como aquele que fornecia o capital (Gladman, 1996).

No século XVIII, o empreendedor e o capitalista são diferenciados tendo como base a industrialização que ocorre no mundo. Importantes invenções foram desenvolvidas, só possíveis com o auxílio de investidores que financiaram todas as experiências (Dornelas, 2001). Neste período o empreendedor foi muitas vezes confundido com o inventor (Gladman, 1996).

Surge agora a necessidade de clarificar a confusão entre empreendedor e inventor. Um inventor é um indivíduo que cria algo pela primeira vez, é orientado e motivado pelo seu próprio trabalho e pelas suas ideias pessoais. Incansável solucionador, transformando grandes problemas em coisas tangíveis, possuindo um elevado nível de confiança, assumindo riscos, e tendo a capacidade de tolerar a ambiguidade e a incerteza (Bachman, 2006). Contudo os inventores, devido à dificuldade em implementar os seus produtos no mercado porque raramente vislumbram os benefícios monetários que advêm da sua invenção, auxiliam-se nos empreendedores (Gladman, 1996). Isto porque um inventor tem o seu foco e motivação no processo de desenvolvimento enquanto que o empreendedor, não descurando o desenvolvimento, é um apaixonado pela sua implementação e pelo processo que o levará, ou não, ao sucesso (Bachman, 2006).

No final do século XIX e inícios do século XX, os empreendedores eram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores, sendo avaliados e

#### **\_SÉCULO XVIII**

Neste período o empreendedor foi muitas vezes confundido com o inventor (Gladman, 1996)

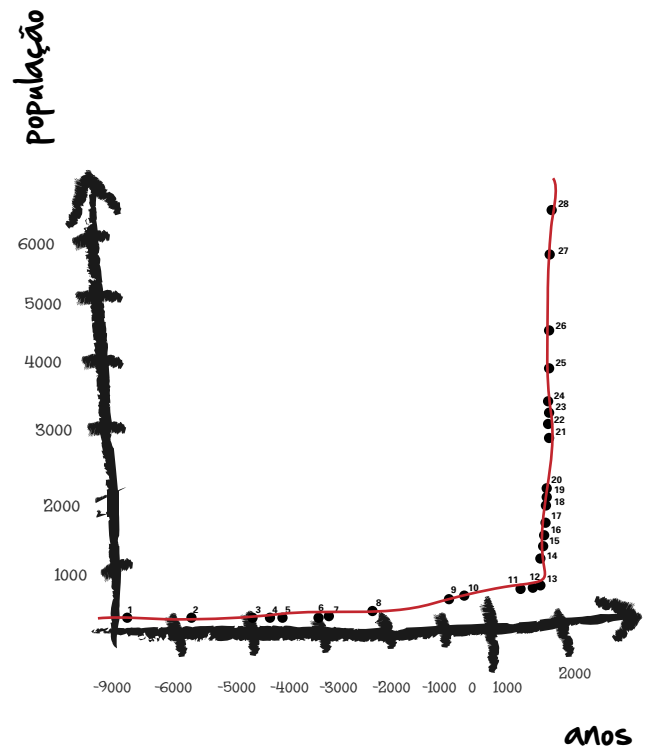
#### **\_SÉCULO XIX E INÍCIO SÉCULO XX**

Os empreendedores eram frequentemente confundidos com gerentes ou administradores (Gladman, 1996).

analisados meramente através de um ponto de vista económico, como os responsáveis pela organização da empresa, pelo pagamento aos colaboradores, pelo planeamento, pela direção e pelo controlo dos recursos e ações desenvolvidas na organização, sempre ao serviço daquele que detinha o capital (Gladman, 1996). Stewart (1982) defende que o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, uma vez que partilham três características: (1) a procura pela inovação, (2) o enfrentar obstáculos no percurso, e (3) a capacidade de resolver problemas. Por outro lado, Hampton (1991) contrapõe que os administradores e os empreendedores diferem em dois aspetos essenciais, sendo eles: (1) os níveis que ocupam na hierarquia, que define como todos os processos administrativos e como as soluções são alcançadas, isto é, enquanto os administrativos são mais racionais, os empreendedores são mais emocionais e essa diferença faz com que respondam a um problema de forma diferente; (2) o conhecimento que detêm, levando-os a serem mais funcionais, isto é, os administradores sustentam as suas decisões na grande maioria das vezes em soluções modelo, óbvias e coerentes, enquanto os empreendedores não têm problema em procurar outras soluções, em arriscar outras hipóteses mesmo desconhecendo as suas consequências na íntegra.

No século XX, assistimos a um crescendo de várias e profundas inovações, fruto da necessidade de inovar, das profundas mudanças sociais e tecnológicas e da vontade de querer algo mais, como se pode ver no quadro da figura 1. Desde que o homem pegou pela primeira vez numa pedra ou num galho e a usou como ferramenta, alterou de forma irrevogável o equilíbrio entre ele e o meio

PRINCIPAIS INOVAÇÕES  
 DA HUMANIDADE  
 FIG. 1



- 1- Início da revolução agrícola
2. Início da cerâmica
3. Invenção do arado
4. Primeiras obras de irrigação
5. Primeiras cidades
6. Desenvolvimento da metalurgia
7. Desenvolvimento da escrita
8. Início do estudo da matemática
9. Império grego
10. Império romano
11. Peste negra
12. Início dos descobrimentos
13. Início da segunda revolução agrícola
14. Revolução industrial
15. Invenção do motor
16. Início das ferrovias
17. Teoria dos germes
18. Invenção do telefone
19. Invenção do automóvel
20. Invenção do avião
21. Descoberta da penicilina
22. Cura para a malária
23. Descoberta do ADN
24. Invenção dos computadores
25. Energia nuclear
26. Homem na lua
27. Desenvolvimento de PC'S
28. Genoma Humano

ambiente. Enquanto que o número dessas ferramentas permaneceu pequeno, os seus efeitos também demoraram a surgir e, com eles, a mudança mas com o tempo e à medida que foram aumentando o número de ferramentas também aumentou o ritmo de mudança (Burke, 2009). Em análise, podemos verificar que a evolução tecnológica acompanhou o aumento da população, isto porque à medida que as inovações aumentavam também aumentava a qualidade de vida, quer pela possibilidade cada vez mais rápida de acesso à informação, quer pelo avanço dos cuidados de saúde (Bachman, 2006). A rádio demorou cerca de 38 anos a atingir 50 milhões de ouvintes, a Internet levou 5 anos a atingir o mesmo número de utilizadores (Santaella, 1996). Num contexto mais económico, a empresa *Charles Schwab* por exemplo, demorou cerca de 20 anos a acumular os seus primeiros 100 milhões de dólares e apenas 7 meses para atingir os segundos 100 milhões (Sarkar, 2010). Isto é relevante porque reforça a importância que o ato de inovar tem nas nossas vidas e como o ato de empreender pode ser tão significativo e tão importante para todas as gerações (Kawasaki, 2011).

O universo do empreendedorismo é formado, ao longo dos tempos, através de estudos realizados por várias escolas e correntes de pensamento que se basearam em perspetivas e fundamentos económicos, nas ciências sociais e nos comportamentos sociais e que ao longo dos anos foram desenvolvidos, aprofundados e incorporados no estudo da capacidade empreendedora do ser humano (Grebel, 2004).

A diversidade de abordagens incentiva o surgimento de novos estudos e novas pesquisas relacionadas com o empreendedorismo. Dada a sua área de



**\_BURKE (2009)**

Enquanto que o número de ferramentas permaneceu pequeno, os seus efeitos também demoraram a surgir e, com eles, a mudança mas com o tempo e à medida que foram aumentando o número de ferramentas também aumentou o ritmo de mudança.



**\_GREBEL (2004)**

O universo do empreendedorismo é formado, ao longo dos tempos, através de estudos realizados por várias escolas e correntes de pensamento que se basearam em perspetivas e fundamentos económicos, nas ciências sociais e nos comportamentos sociais.

estudo, o empreendedorismo de há trinta ou quarenta anos já não é o mesmo nos dias de hoje.

Fillion (1999) destaca que, anualmente, em média, são feitas mais de mil publicações sobre empreendedorismo, apresentadas em mais de 50 conferências e em mais de 25 jornais ou revistas especializadas, incentivando e cultivando discussões, não só no contexto académico mas também em contexto empresarial. O empreendedorismo como atitude impulsionadora económica permite não só a criação de novos empregos e de novas indústrias e serviços, mas também funciona como uma fonte de inovação para renovar diversas organizações, instituições e países inteiros dependendo do seu nível cultural empreendedor (Redford, 2007).

*A Comission of the European Communities* (2006) defende que é urgente criar na sociedade um ambiente favorável ao empreendedorismo, com base em políticas integradas, de forma a melhorar as competências de todos os indivíduos e eliminar todos e quaisquer obstáculos que dificultem a criação e o crescimento das empresas, criando assim, uma cultura empreendedora. É certo que a influência resultante do contacto com uma cultura empreendedora pode assumir-se como um incentivo empreendedor (Oliveira, 2008).



**COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES**

Órgão executivo da União Europeia, formado em 1967. Anteriormente chamado de Comissão das Entidades Europeias.

Gibb (1987) identifica cinco fases importantes da vida onde podemos receber essas influências: (1) na infância, através da forte influência dos pais ou da família, variando entre o trabalho que cada progenitor tem e os valores e os objetivos de vida da família; (2) na adolescência, existindo cinco fatores importantes que influenciam a decisão de empreender, incluindo: (2.1) a escolha da educação por parte dos pais; (2.2) as preferências

**GIBB (1987)**

Identifica cinco fases importantes da vida onde podemos receber influências empreendedoras, sendo elas: (1) na infância; (2) na adolescência; (3) na escolha da educação por parte dos pais; (4) na idade adulta; (5) na meia-idade.



vocacionais; (2.3) o tipo de educação e os objetivos dessa educação; (2.4) a rede de amizades e tipologia da comunidade; (3) na idade adulta existem também, segundo o autor, cinco importantes fatores de influência: (3.1) a possibilidade de escolher mais educação e mais formação; (3.2) o estatuto que se adquire na turma; (3.3) a comunidade onde se está inserido; (3.4) a influência da família; (3.5) o trabalho que se executa; (4) na meia-idade, existem seis fatores que influenciam e determinam a nossa vontade empreendedora: (4.1) a mobilidade de classes; (4.2) natureza do trabalho; (4.3) a família e a amizade; (4.4) a satisfação no trabalho e a (4.5) a recompensa que daí advém e por último o (4.6) o relacionamento com o ambiente, tanto no trabalho como na sociedade; por último (5), na terceira idade, a influência provém do rendimento encontrado, que pode não corresponder às nossas expectativas, pois provém da questão familiar, dos objetivos comunitários, das oportunidades extra de trabalho, estando diretamente ligados ao nível de satisfação no trabalho e, por último, ao valor da reforma e das pensões antecipadas. Como vimos, em diferentes fases da vida podemos receber incentivos empreendedores por parte da sociedade, traduzindo-se em partilhas de conhecimento, em troca de informações, num ensino, numa educação. É certo que fomentar uma cultura empreendedora através do ensino irá ajudar a formar melhores empresários, o que contribuirá para melhores empresas e, com isso, um maior aumento da riqueza no país e na sociedade (Dornelas, 2003).

Gibb (1987) identifica também cinco componentes da cultura empresarial, influentes e importantes para o enriquecimento empreendedor: (1) o sucesso de negócios independentes e que

**DORNELAS (2003)**

Fomentar uma cultura empreendedora através do ensino irá ajudar a formar melhores empresários, o que contribuirá para melhores empresas e, com isso, um maior aumento da riqueza no país e na sociedade.

funcionam criando uma imagem positiva e motivante; (2) a inspiração cultural e social que envolvem o empreendedor; (3) a curiosidade para conhecer, quer de forma formal ou informal, como se gere um negócio; (4) a questão familiar, a rede de contatos da família, pode eventualmente oferecer oportunidades de entrar no mercado e com isso começar rapidamente a criar uma rede de negócios; (5) por último, a experiência em pequenos negócios na juventude, momento crucial para desenvolver o gosto e aguçar a curiosidade pela gestão.

Jackson & Rodkey (1994) concordam com os argumentos utilizados por Gibb tendo em conta as influências externas que afetam o empreendedorismo, ao afirmar que a presença de comportamentos empreendedores na população em geral pode despoletar fortes indícios de empreendedorismo e assim desenvolver potenciais empreendedores, que podem gerar futuras empresas e assim revitalizar os mercados.

Vivemos uma economia de conhecimento, onde as empresas têm obrigatoriamente que desenvolver novos e atraentes produtos e serviços de forma a aumentar os resultados (Hoffman & Casnocha, 2012). Ter os melhores materiais, as melhores condições ou as melhores máquinas já não é, nos dias de hoje, por si só, garantia para o sucesso da organização (Bygrave, 2004). É crucial, face à forte concorrência nos mercados, desenvolver novas ideias e novos conceitos para consolidar a liderança no mercado e isso só se consegue através da inovação, da criação de valor e da distinção dos produtos e dos serviços por parte das empresas (Von Stamm, 2003). Através do acesso aos melhores recursos, sejam eles humanos ou materiais, visto que já não existem barreiras internacionais e, por isso, o espaço de competição



**\_HOFFMAN & CASNOCHA (2012)**

Vivemos uma economia de conhecimento, onde as empresas têm obrigatoriamente que desenvolver novos e atraentes produtos e serviços de forma a aumentar os resultados.



**\_BYGRAVE (2004)**

Ter os melhores materiais, as melhores condições ou as melhores máquinas já não é, nos dias de hoje, por si só, garantia para o sucesso da organização.

é cada vez maior, fruto, também do avanço das tecnologias de informação e de comunicação. Reforça-se assim, a necessidade das empresas estarem em constante inovação, de se adaptarem e criarem novos produtos e serviços para poder competir (Sarkar, 2010). A promoção de um espírito empreendedor e de inovação é, por isso, uma necessidade primordial, crucial para o desenvolvimento das sociedades: é urgente. (Hoffman & Casnocha, 2012).

Holcombe (2007), considera o ato de empreender mais do que um simples fator económico ou de produção, mas sim o principal responsável pelo progresso das sociedades, pelo progresso da própria humanidade, pelo despoletar de inovação, que se reflete no aumento da procura de consumo e um cada vez maior acesso a bens, serviços, saúde, educação, trabalho e, claro, a uma maior expectativa de vida.

A nossa sociedade urge por soluções, por inovações, por empreendedores que usem e abusem das tecnologias, que fomentem o processo de globalização e que explorem as comunicações ultrapassando todas as barreiras (Hoffman & Casnocha, 2012). Não correr riscos é criar uma empresa que não sobreviverá. É preciso mudar esta visão, é preciso incentivar as pessoas a não terem medo de arriscar, é preciso saber tolerar o falhanço, é preciso promover a inovação (Kawasaki, 2011).

De facto, promover o empreendedorismo e a inovação é uma das soluções apontadas para combater a alta taxa de desemprego em Portugal e na Europa, não por opção, mas por ser uma necessidade urgente (GEM, 2010), existindo uma clara relação entre a criação de empresas e o crescimento económico, sendo que, em Portugal uma das causas para o aumento



**\_HOFFMAN & CASNOCHA (2012)**  
 é urgente promover um espírito empreendedor.



**\_HOLCOMBE (2007)**  
 o ato de empreender é mais do que um simples fator económico ou de produção, mas sim o principal responsável pelo progresso das sociedades.



**\_HOFFMAN & CASNOCHA (2012)**  
 A nossa sociedade urge por soluções, por inovações, por empreendedores que usem e abusem das tecnologias, que fomentem o processo de globalização e que explorem as comunicações ultrapassando todas as barreiras.

do desemprego e para o decréscimo na taxa de crescimento económico, é a queda da taxa de criação de novas empresas (GEM, 2010).

O empreendedorismo esteve presente ao longo da história da humanidade, de forma dissimulada ou por vezes confundida mas contínua, sempre com o seu importante papel, em estimular a mudança (Sarkar, 2010). Tendo em conta que o Homem é um ser social em constante necessidade de mudança, o empreendedorismo e a arte de empreender continuará a fazer parte da nossa história (Holcombe, 2007). No dia em que o empreendedorismo acabar é porque a nossa necessidade de mudança também acabou (Kawasaki, 2011).

## 1.2 A EVOLUÇÃO CONCEPTUAL: DO EMPREENDEDORISMO AO EMPREENDEDOR

Ao longo das próximas páginas, iremos apresentar os mais variados conceitos sobre o empreendedorismo e sobre o empreendedor. Irão ser apresentados de forma cronológica para permitir ao leitor um melhor acompanhamento e compreensão da evolução dos termos. Paralelamente, serão apresentados na lateral, um resumo desses conceitos mostrando o empreendedorismo discutido sob o contexto empresarial, tendo em conta a sua função no meio e o papel que tem na criação de valor, sob a sua função empresarial e sob o seu comportamento empreendedor. Pode ser observado e, tendo em conta o contexto empresarial, que o empreendedorismo é entendido como um fator preponderante na criação de valor, como um elemento-chave na produção de novos negócios e de novos produtos (Drucker, 1985).



### **\_HOLCOMBE (2007)**

Tendo em conta que o Homem é um ser social em constante necessidade de mudança, o empreendedorismo e a arte de empreender continuará a fazer parte da nossa história.



### **\_DRUCKER (1985)**

o empreendedorismo, tendo em conta o contexto empresarial é entendido como um fator preponderante na criação de valor.

## 1.2.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo, deriva da palavra francesa *entrepreneur* usada pela primeira vez em 1725, pelo economista irlandês Richard Cantillon, reconhecido por diversos historiadores como grande teórico da economia e segundo o qual *entrepreneur* é o indivíduo que assume riscos (Dornelas, 2001).



**\_CANTILLON (1725)**  
 Empreender é arriscar.

O economista Jean-Baptiste Say (1803) usou a palavra empreendedorismo para identificar o empreendedor como o agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais alta. Este autor aborda o tema do empreendedorismo a partir/sob a perspectiva do empreendedor. (Perspetiva essa que apresentaremos no próximo capítulo.)



**\_SAY (1803)**  
 Agente que transfere recursos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade alta, aumentando assim os seus rendimentos.

Frank Knight (1921) define empreendedorismo como um ato onde se procura criar valor, ato esse envolvido por consequências muito incertas, desdobrando-se essas incertezas em três tipos: (1) o risco que é possível de ser medido estatisticamente; (2) a ambiguidade, ou seja, falta de clareza relativamente ao que pode acontecer, sendo por isso difícil de medir estatisticamente; (3) a verdadeira incerteza, que é impossível de se avaliar ou de se estimar estatisticamente. O que se pode constatar na maioria das vezes é que os atos de empreendedorismo são associados a incertezas verdadeiras quando o principal objetivo é trazer algo de novo para o mercado (Schumpeter, 1950). Um exemplo disso é o da *Internet*, onde antes ninguém via oportunidades de negócio, depois de disseminada pelo mundo, surgiram grandes e poderosas empresas (Satorras & Vespignani, 2004).



**\_KNIGHT (1921)**  
 Empreender é criar valor.

Schumpeter (1950) defende que o empreendedorismo é a força da destruição criativa através dos mercados e das indústrias criando, paralelamente, novos produtos e desenvolvendo novos negócios. O autor acredita que a destruição criativa é o maior responsável pela dinamização das indústrias e do crescimento económico a médio e longo prazo, visto que o surgimento de novas organizações levará a que aqueles que já existem se transformem, evoluam ou acabem por ser ultrapassadas. Esta visão assenta na criação de novas organizações ou na revitalização de organizações já existentes como forma de resposta às constantes exigências do mercado.

Para Friedrich Von Hayek (1959), o empreendedorismo envolve não apenas o risco mas conduz a um processo de descoberta das melhores condições e oportunidades de mercado que permitam o germinar de uma ideia e transformá-la em realidade. McClelland (1961) afirma que as pessoas têm três motivos para realizar alguma coisa: (1) a necessidade de realização pessoal e profissional; (2) a necessidade de afiliação e, por último, (3) necessidade de poder, sendo que, defende, o empreendedorismo é o reflexo de uma necessidade, a necessidade de realização. Entendemos também que o empreendedorismo poderá ser o resultado da necessidade de poder, no sentido em que se trata de poder de influenciar pessoas, mercados e resultados.

As definições de empreendedorismo dos anos 70 têm como base comum a criação de novos negócios. Carl Menger (1971), economista austríaco, define empreendedorismo como uma resposta a uma oportunidade de negócio. De forma mais objectiva, Draheim (1972), reitera que o empreendedorismo é o ato de fundar



**\_SCHUMPETER (1934)**

Empreender é destruir de forma criativa o que já existe;

A destruição criativa é um conceito popularizado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter no livro, Capitalismo, Socialismo e Democracia de 1942. Reflete o processo de inovação, que relaciona a economia de mercado, no sentido, em que os novos produtos destroem empresas velhas e antigos modelos de negócio;



**\_VON HAYEK (1959)**

o empreendedorismo envolve não apenas o risco mas conduz a um processo de descoberta das melhores condições e oportunidades de mercado que permitam o germinar de uma ideia e transformá-la em realidade.



**\_MCCLELLAND (1961)**

Empreender é o reflexo da necessidade humana.



**CARL MENGER\_ (1971)**

Empreender é o reflexo de uma oportunidade de negócio.

organizações que não existam ainda. Kirzner (1973), em linha com Draheim, acredita que o empreendedorismo é a descoberta de oportunidades que nunca foram exploradas até então.

Shapero (1975) defende que é um tipo de comportamento estimulado por uma vontade de avançar, de fazer algo, de iniciativa e necessidade em organizar ou reorganizar a sociedade, transformando recursos, criando situações, desafios que levem ao sucesso ou ao fracasso.

(1971), Draheim (1972) e Kirzner (1973) têm em comum a questão da oportunidade de negócio. Percepcionar qual o melhor momento ou o que há de novo para se poder explorar. Contudo, só Shapero (1975), defende as condicionantes humanas como elementos importantes, não só para percepcionar a oportunidade, mas também para a alcançar.

Foi nos anos 80, de acordo com Filion (1999), que o estudo do empreendedorismo sofreu um crescimento substancial, ao ser explorado pelas ciências humanas e outras áreas financeiras, como a da gestão. Kent, Sexton & Vesper lançam, em 1982, uma publicação intitulada *Encyclopedia of Entrepreneurship*, que despoletou as primeiras conferências mundiais sobre o tema, englobando e incentivando um número cada vez maior e significativo de investigadores, das mais diversas áreas, que passaram a dedicar-se ao estudo do empreendedorismo. Como afirmou Gartner (1989) o empreendedorismo é o ato de criar novas organizações e defende que, se não existe um conhecimento aprofundado do que é o empreendedorismo na sua essência, então o foco de toda a atenção deve remeter-se ao processo de empreender defendendo também que o empreendedorismo como ato de criação acaba quando a organização é criada, ou seja, o empreendedorismo é um fim em

**\_DRAHEIM (1972)**

Empreender é criar organizações.



**\_KIRZNER (1973)**

Empreender é descobrir e explorar novas oportunidades.



**\_SHAPERO (1975)**

Empreender é o reflexo da mudança.



**\_GARTNER (1989)**

Empreender não é a criação mas sim o processo de criação.

si mesmo. Por outro lado, existem autores que defendem que o empreendedorismo é mais do que criar novos negócios.

O empreendedorismo é mais do que simplesmente iniciar novos negócios, passa por explorar as oportunidades, passa pelo modo de gerir essas oportunidades de forma diferente da gestão tradicional (Stevenson & Jarillo, 1990, tradução livre, p25).

As definições dos anos 90 e 2000 têm como ponto comum a questão da oportunidade e a forma como se pode explorar essa oportunidade. Venkataraman (1997) defende que o empreendedorismo é uma atividade que vive da descoberta, da avaliação e exploração de oportunidades capazes de introduzir novos produtos e serviços, desenvolver novas formas de organização, novos mercados, novos processos e novas matérias-primas que até então não existiam. Barreto (1998) define empreendedorismo como a capacidade ou a habilidade de criar e estabelecer algo partindo praticamente com poucos ou nenhuns recursos económicos e materiais. O autor considera que o empreendedorismo é um comportamento ou um processo ligado à criação e ao desenvolvimento de um negócio que traga, futuramente, resultados positivos. Objetivamente, este autor defende que criar valor é desenvolver, por exemplo, uma empresa.

Já Shane (2003) defende que o empreendedorismo pode ser definido como a procura e exploração de oportunidades sem levar em conta os recursos necessários. Reynolds (2005) define empreendedorismo como uma função empresarial, levando à descoberta de oportunidades e à subsequente criação de novas atividades económicas, à criação de valor, através, na grande maioria dos casos, da criação de uma nova organização.

**\_STEVENSON & JARILLO (1990)**  
 Empreender é gerir oportunidades.



**\_VENKATARAMAN (1997)**  
 Empreender é descobrir, avaliar e explorar novas oportunidades únicas.



**\_BARRETO (1998)**  
 Empreender é a habilidade de criar algo partindo praticamente com nenhuma fonte de recursos.

**\_SHANE (2003)**  
 Empreender é criar novas atividades económicas.

**\_REYNOLDS (2005)**  
 Empreender é procurar oportunidades sem pensar nos recursos.



A definição de Reynolds (2005), torna-se importante para o nosso estudo, porque assume que o empreendedorismo é uma função empresarial, ou seja, uma alternativa de procura de valor para as organizações. Mais recentemente, Sarkar (2010) define de forma mais restrita a ideia de empreendedorismo, acentuando a procura pela criação, pelo processo de criação ou expansão de negócios que são inovadores e que nascem a partir de oportunidades que são encontradas, estimuladas ou identificadas. Estes autores, têm em comum nas suas definições a procura pelas oportunidades, contudo, ao contrário de autores dos anos 70, são mais completos na suas definições, salientando a questão de estímulos que desencadeiem essas oportunidades.

A *Harvard Business School*, situada em *Boston*, compreende empreendedorismo, como sendo a um ato que se baseia na identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que o empreendedor tenha disponíveis (Dornelas, 2001). A *Babson College*, situada em *Wellesley*, defende o termo de uma forma mais ampla ao afirmar que o empreendedorismo é uma forma holística de pensar e de agir, com o objetivo de identificar oportunidades que surjam durante o caminho, e fortemente orientado por uma liderança, porque explorar as oportunidades não será tarefa fácil e só com uma liderança forte poderão as hipóteses de sucesso aumentar (Dornelas 2003). A *Babson College* dá uma maior importância à questão da liderança, enquanto que a *Harvard Business School* reforça a importância de identificar as oportunidades, são por isso, definições complementares.

O relatório anual de referência sobre empreendedorismo, *Global*



**\_SARKAR (2010)**  
 Empreender é criar novos negócios inovadores a partir de oportunidades.

*Entrepreneurship Monitor* (GEM), descreve o empreendedorismo como:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos (GEM, 2010, p.4).

O *Entrepreneurship Center* na Universidade de Miami, no Ohio, defende que o empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida (Fine, 2007). A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável.

Atualmente, a definição de empreendedorismo mais utilizada pertence a Schumpeter (Sarkar, 2010), que se baseia no comportamento do empreendedor para sustentar a definição de empreendedorismo.

Segundo o autor, o empreendedorismo está diretamente relacionado com a inovação e pode manifestar-se de diversas formas: (1) pela introdução de novos produtos no mercado; (2) pela introdução de novos métodos de produção; (3) pela introdução de novos serviços; (4) pela descoberta e aquisição de novas matérias-primas e, finalmente; (5) pela criação de uma empresa.

A sua importância como função empresarial, reflete-se quer como ferramenta de descoberta e exploração de oportunidades quer como responsável pela criação de organizações (Kizner, 1973) combinando inovação, risco e um grande nível de atividades tão características do

**\_SARKAR (2010)**

Actualmente, a definição de empreendedorismo mais utilizada pertence a Schumpeter.

comportamento empreendedor (McClelland, 1961).

Por outras palavras, como pode ser observado, os autores combinam as teorias clássicas de Schumpeter, reveladoras de um apreço pelo risco, pela iniciativa e imaginação capazes de criar novas oportunidades. Estas características fomentam a capacidade de inovar procurando gerar novas combinações aproveitando-se das oportunidades e imperfeições do mercado, baseando-se em conceitos de criação, de assunção ao risco, de inovação de dentro e fora da organização existente (Stevensen & Jarillo, 1990). Tudo isto demonstra a razão pela qual não existe uma definição universal para a palavra empreendedorismo (Sarkar, 2010).

Peter Drucker (1985), guru da gestão, defende no livro *Innovation and Entrepreneurship* que o empreendedorismo e a inovação caminham lado a lado e que, por isso, não se podem considerar todos os negócios como empreendedores, porque nem todos os negócios são inovadores ou decorrem diretamente do risco ou não criam novas necessidades nem novos consumidores. Assim sendo, nem tudo é empreendedorismo. Freeman e Soete (1997) cruzam estes dois conceitos, inovação e empreendedorismo, defendendo que um novo método de produção, um novo processo ou um novo serviço devem estar munidos de inovação, porque esse é o principal contributo que o empreendedorismo dá à sociedade: a criação de valor. Drucker (1985) afirma ainda que a inovação é a ferramenta principal de todos os empreendedores, porque exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. O empreendedorismo vive da inovação. Segundo o relatório elaborado pela



**\_DRUCKER (1985)**  
 defende que o empreendedorismo e a inovação caminham lado a lado.



**\_FREEMAN (1997)**  
 defende que um novo método de produção, um novo processo ou um novo serviço devem estar munidos de inovação,

Comissão das Comunidades Europeias:

O empreendedorismo está, por isso, ligado a uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objectivo de produzir um novo valor ou um resultado económico (Europeias, 2003, tradução livre, p.6).

## 1.2.2 CONCEITO DE EMPREENDEDOR

Segundo Hoffman e Casnocha (2012), todos nascemos empreendedores mas isso não significa que todos tenhamos nascido para criar empresas. Empreender apenas se adequa a um número reduzido de pessoas, visto que as constantes mudanças tanto emocionais, como sociais, políticas e financeiras fazem da arte de empreender um verdadeiro teste à perseverança humana. Os mesmos autores defendem também que os seres humanos são empreendedores, não porque se decidem a abrir uma organização, com ou sem fins lucrativos, mas sim impulsionados pela necessidade, pelo desejo e pela vontade de criar. A criação pode ser apresentada como a essência do empreendedorismo e o ato de criação como intrínseco ao ser humano. Empreender é, por isso algo inato mas que carece de motivação extrínseca (Gartner, 1988). Não existe, até ao momento, a par da definição de empreendedorismo, uma definição universal para o termo empreendedor (Sarkar, 2010). No entanto, vários são os autores que procuram definir o termo “empreendedor”, deambulando na capacidade de criar um negócio ou na capacidade de orientar negócios para o crescimento sustentável e inovador. Recuando até ao séc. XVIII, Adam Smith (1776) faz uma subtil referência aos empreendedores e à sua responsabilidade e contributo para as economias, como reagentes no seu meio ambiente económico, agindo em conformidade e



**\_HOFFMAN E CASNOCHA (2012)**

Todos nascemos empreendedores mas isso não significa que todos tenhamos nascido para criar empresas.



**\_GARTNER (1988)**

Empreender, é algo inato mas que carece de motivação extrínseca.

transformando a procura em oferta. Um século mais tarde, John Stuart Mill (1848) afirmou que a base de uma empresa privada é o empreendedorismo, onde o empreendedor assume todos os riscos e toma todas as decisões, gere os recursos e é o responsável pelo lançamento de negócios. Carl Menger, (1871) defendeu o empreendedor como transformador de recursos em produtos e serviços úteis, colmatando a procura e garantindo a oferta, fomentando assim oportunidades para o crescimento da indústria. Francis A. Walker (1876) defendeu os empreendedores como novos impulsionadores das indústrias e responsáveis pelo desenvolvimento do processo industrial.

No século XX as teorias e definições entre o que significa ser empreendedor surgiram com muito mais abundância e variedade, como pode ser observado de seguida. Em 1934, Schumpeter afirma que os empreendedores são homens que fazem com que as ideias sejam concretizadas. Indo ao encontro da definição de Schumpeter (1934), McCelland (1961) define empreendedor como um agente motivado primeiro, por uma necessidade irresistível de realização pessoal e, por consequência, por um forte impulso para criar. A questão da oportunidade ganha assim, uma nova dinâmica, imposta pela motivação do empreendedor. Drucker (1964), por seu lado, defende que o empreendedor cria oportunidades, uma vez que quanto mais procurar mais encontrará, porque as estimula. A questão da motivação é deixada para segundo plano mas a verdade é que o empreendedor só procurará oportunidades se estiver motivado ou com necessidade para tal. Baumol (1968) acrescenta uma nova característica, defendendo que o empreendedor tem a responsabilidade de localizar novas ideias e coloca-las em



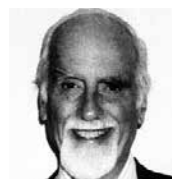
**\_MILL (1848)**

Responsáveis pelo lançamento de negócios, com capacidade para assumir riscos, gerir recursos e tomar decisões.



**\_SCHUMPETER (1934)**

Transformam ideias em realidade;



**\_MCCELLAND (1961)**

Agente motivado por necessidades de realização pessoal.



**\_DRUCKER (1964)**

Criador de oportunidades;

prática, inspirando, inovando, liderando.

Nos anos 70, os empreendedores eram vistos como transformadores da sociedade. Como alguém que começa um negócio que não existia antes, com um mínimo de oito funcionários e que esteja estabelecido há, pelo menos, cinco anos (Hornaday & Bunker, 1970). Como alguém que se envolve inevitavelmente em risco e toma uma posição face a esse risco, interpretando-o, de forma a determinar quais as melhores políticas a seguir que minimizem o fracasso e potenciem o sucesso (Palmer, 1971). Howell (1972) mais abrangente que Hornaday & Bunker, define empreendedor como uma pessoa fundadora de uma organização com a intenção de que o negócio cresça e prospere, criando empregos. Mintzberg (1973) apresenta o empreendedor como aquele que gasta uma quantidade significativa do seu tempo à procura de oportunidades e na exploração de mudanças na sua organização. Este é encontrado geralmente no comando de um pequeno negócio, em que usa a inovação como chave para a sobrevivência, ou então é encontrado a liderar uma organização, despoletando mudanças internas muito rapidamente.

Os anos 80, surgiram com definições muito orientadas para a gestão. Brockhaus (1980) defende que um empreendedor é definido como um grande proprietário ou gerente de um empreendimento com um conceito de negócio diferente, único. Hull & Bosley (1980) definem o empreendedor como um agente que organiza e gere uma empresa comercial assumindo o risco e que procura constantemente o lucro. Mescon & Montanari (1981) afirmam que os empreendedores são fundadores de novas empresas, porque estas estão orientadas para o lucro e o principal objetivo



**\_BAUMOL (1968)**  
 Encontra novas ideias e coloca-as em prática;

**\_HORNADAY & BUNKER (1970)**  
 Começa um negócio que não existia antes.

**\_PALMER (1971)**  
 Assume riscos e toma decisões de forma a potenciar o sucesso.

**\_HOWELL (1972)**  
 Fundador de uma organização, criador de empregos.



**\_MINTZBERG (1973)**  
 Procura oportunidades e explora mudanças na organização.



**\_BROCKHAUS (1980)**  
 Proprietário ou gerente de um negócio.

**\_HULL & BOSLEY (1980)**  
 Agente que organiza e gere uma empresa comercial.

de todos os empreendedores, defendem estes autores, é criar valor e retirar dividendos disso. São inovadores, criadores e destruidores dos padrões de produção, do próprio capitalismo, pois procuram constantemente superar o que já existe, o que foi feito (Dees, 1998). Hebert & Link (1988) de uma forma mais abrangente, afirmam que o empreendedor é um agente que: (1) assume riscos associados à incerteza; (2) cria capital; (3) é inovador; (4) é líder; (5) é gestor; (6) é organizador e coordenador; (7) é administrador, (8) e é gerador de emprego;

Nos anos 90, assistimos a uma maior incidência no aspeto criativo e criador do empreendedor. Fillion (1991) defende que o empreendedor é uma pessoa criativa com a evidente capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um alto nível de consciência do ambiente que o rodeia e usando-o para detetar possíveis oportunidades de negócio. Baumol (1993) afirma que tanto é empreendedor aquele que cria, organiza e faz funcionar uma organização, independentemente de existir ou não algo inovador, como aquele que transforma ideias inovadoras em organizações viáveis e bem-sucedidas. De acordo com Morris & Jones (1999) os empreendedores são todos aqueles que são aptos a identificar e a avaliar oportunidades, a definir um conceito de negócio, a identificar os recursos necessários, a adquirir esses mesmos recursos e a implementar a ideia.

Na primeira década do ano 2000, a definição de empreendedor assenta na perspetiva motivacional e na criação de valor. Say (2001) afirma que o empreendedor transfere recursos económicos de um setor com um nível de produtividade baixo para um outro nível mais elevado, mais produtivo e, por

**\_MESCON & MONTANARI (1981)**

Fundador de novas empresas.



**\_DEES (1998)**

Os empreendedores são inovadores, criadores e destruidores dos padrões de produção, do próprio capitalismo, pois procuram constantemente superar o que já existe, o que foi feito.

**\_HEBERT & LINK (1988)**

Agente que assume riscos associados à incerteza.



**\_FILLION (1991)**

Pessoa criativa com capacidade de atingir objetivos.



**\_BAUMOL (1993)**

Cria, organiza e faz funcionar uma organização.

**\_MORRIS & JONES (1999)**

São todos aqueles que avaliam e identificam oportunidades e os recursos necessários para implementar ideias.

consequência, com mais rendimento. Já Knight, em 1921, defendia que os empreendedores são criadores de valor, transformam a realidade à sua volta, agem como agentes motivadores e destacam-se dos restantes membros da sociedade pelas competências e capacidades que lhes permitem assumir situações de risco, superar a incerteza e alcançar o sucesso. Torna-se claro que o empreendedor é motivado pelo desejo de atingir algo, de fazer, de concretizar, de realizar e de ser independente dos outros, de inovar (Dornelas, 2001). Herdenson (2002) afirma que os empreendedores são todos aqueles que conseguem direcionar todas as influências do meio ambiente em prol ou da comunidade onde estão inseridos ou para o desenvolvimento de grandes organizações, mais visíveis e que criem valor. Casson (2003) afirma que um empreendedor é alguém que se especializa em decidir, em liderar, em controlar e coordenar os recursos escassos que tem ao seu dispor e com isso transformar ideias em realidade. Hansemark (2003) acredita que os empreendedores podem ser rapidamente identificados nas nossas sociedades e identifica traços psicológicos que contribuem para essa ideia: (1) ser-se impulsivo e adaptável; (2) sentir um intenso desejo pela independência; (3) necessidade de realização, ao ponto de saber perfeitamente que os resultados são obra do seu esforço e não do improviso; (4) não acreditam na sorte nem em fatores que estejam fora do seu controlo. Lowrey (2003) defende assim como McClland (1961), que um indivíduo só é empreendedor se possuir o desejo de se realizar, de deixar o seu nome na história.

Birley & Westhead (1990) identificaram vários fatores de motivação que levam os indivíduos a tornarem-se empreendedores:



**\_DORNELAS (2001)**  
 Agente motivado a alcançar objetivos.

**\_HERDENSON (2002)**  
 Agente com capacidade de direcionar todas as influências do meio ambiente em prol da criação de valor.



**\_CASSON (2003)**  
 Agente especializado em decidir, em liderar, em controlar e em coordenar recursos escassos de forma a transformar ideias em negócios.



- (1) a necessidade de aprovação e de reconhecimento por parte de terceiros;
- (2) a procura pela independência através da criação do seu próprio negócio, procurando paralelamente conquistar um nível pleno de desenvolvimento pessoal, associado à vontade de ser inovador, de aprender e de explorar novas oportunidades;
- (3) preocupações com o bem-estar de terceiros, por exemplo, a família; a vontade de ter maiores rendimentos, funcionando a organização como uma alavanca para aumentar o património;
- (4) imitar ou seguir o sucesso que outros indivíduos alcançaram na sociedade, através de negócios familiares ou por uma questão social, pelo prestígio associado a ser-se empreendedor.

O *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* considera o empreendedor como:

Alguém que acaba de começar um negócio e tenta fazê-lo num mercado muito competitivo, mesmo que não tendo aspirações de grande crescimento, ou uma pessoa que se tenha estabelecido nos negócios há alguns anos e que continua a ser inovadora, competitiva e com crescimento em mente (2011, p.13).

Ferreira, Santos e Serra (2010) apresentam o empreendedor como: (1) um agente que toma a iniciativa de criar algo novo, de conquistar valor para si próprio e para os clientes; (2) que disponibiliza a maior parte do seu tempo e esforço para garantir o sucesso do empreendimento; (3) que recolhe lucros financeiros, reconhecimento social e realização pessoal; (4) que assume os riscos, as incertezas e as inseguranças que afetam direta ou indiretamente todo o processo empreendedor e que alcança sucesso.

**\_FERREIRA, SANTOS & SERRA (2010)**

Agente que toma a iniciativa de criar algo novo, de conquistar valor para si próprio e para os outros.

Podemos concluir entre outras coisas

que: (1) nos anos 70 os empreendedores eram vistos como transformadores das sociedades; (2) nos anos 80 surgiram definições muito orientadas para a gestão; (3) nos anos 90 assiste-se a uma maior incidência nos aspetos criativos e criadores do empreendedor; (4) na primeira década do ano 2000, a definição de empreendedor assenta na perspetiva motivacional e na criação de valor.

Alcançar o sucesso, é sem dúvida, o ponto em comum de todas as definições, das mais antigas às mais recentes.

De forma a perceber quais as características que definem um empreendedor de sucesso, Miner (1997) realizou um estudo de sete anos num programa do *Center for Entrepreneurial Leadership*, em Buffalo e caracterizou os empreendedores em quatro categorias:

(1) empreendedores gestores, como aqueles que desejam exercer poder, com elevada capacidade de comunicação e de controlo, fruto de uma forte necessidade de promoção e de uma constante atualização de todas as atividades, tendo uma atitude positiva em direção à autoridade e um desejo para executar tarefas de gestão rotineiras;

(2) empreendedores criativos, ansiosos por resolver problemas, procuram constantemente inovar sendo extremamente astutos e atentos e avessos ao risco, no sentido em que só empreendem se tiverem a certeza que irá resultar, que o risco é mínimo;

(3) empreendedores vendedores, manifestam empatia, estilo cognitivo e a habilidade de construir estratégias de parcerias, fruto do seu desejo em ajudar o próximo valorizando o processo social,

**MINER (1997)**

Realizou um estudo de sete anos e caracterizou os empreendedores em quatro categorias:

- (1) empreendedores gestores;
- (2) empreendedores criativos;
- (3) empreendedores vendedores;
- (4) empreendedores individuais.

usando a harmonia para criar boas relações e aumentar a força das vendas;

(4) empreendedores individuais, preocupam-se mais em alcançar o sucesso do que com a possibilidade de falhar e não têm problemas com as adversidades, preferindo situações em que podem influenciar e controlar os resultados, motivando-se constantemente através de pequenas ações procurando alcançar os objetivos traçados, sendo que se existir sucesso, poderá ser atribuído ao seu próprio esforço.

Este último tipo de empreendedor, segundo Miner (1997), representa com uma maior exatidão, aquela que é a definição mais comum do termo empreendedor e aquela que reúne mais características para ser um empreendedor de sucesso. Timmons (1989) defende que um empreendedor de sucesso é o indivíduo que tem a capacidade de ser criativo, de inovar, de inventar o que não existe e que possui as qualidades de gestão de um gestor.

Existem de fato, um número significativo de definições e de investigações que procuram definir e analisar as capacidades e características de personalidade dos empreendedores. Devido à inconsistência dos resultados, Gartner (1989) escreveu o artigo intitulado *Who is an entrepreneur? Is the wrong Question*, onde defende:

O estudo do empreendedor é principalmente um estudo psicológico e só depois um estudo de empreendedorismo, devendo seguir as mesmas regras que outras áreas seguem, baseadas nos traços psicológicos (Gartner, 1989, p. 28, tradução livre).

Hansemark (2003) cruzando vários estudos de psicologia, define o empreendedor como um indivíduo com um excelente nível de adaptabilidade e impulsividade,

**\_TIMMONS (1989)**

Defende que um empreendedor de sucesso é o indivíduo que tem a capacidade de ser criativo, de inovar, de inventar o que não existe e que possui as qualidades de gestão de um gestor.

sedento de um enorme e intenso desejo de independência aliado à necessidade de realização, tendo em conta que acredita que os resultados de todos os acontecimentos estão sob o seu controlo e não são obra do acaso, levando-o a arriscar cada vez mais, levando-o a procurar alcançar os seus objetivos.

Como vimos, o conceito de empreendedor ao longo da história reuniu várias contribuições, provenientes de vários autores mas até aos dias de hoje não se conseguiu chegar a uma definição única e universal. Isto deve-se, acreditamos, ao leque de contribuições que o empreendedorismo, em si, propicia aos países, às pessoas, às empresas, às organizações e ao campo da investigação.

### 1.3. PERSPECTIVAS PROCESSUAIS SOBRE O EMPREENDEDORISMO

No início, o processo de empreendedorismo envolve todas as funções, atividades e ações associadas à identificação e avaliação de possíveis oportunidades e à combinação e agregação de todos os recursos necessários para que a organização seja orientada para o sucesso e consiga aproveitar essas oportunidades (Bygrave, 1997). Depois, o processo de empreendedorismo torna-se num resultado da exploração cíclica de oportunidades e da tomada de decisões estratégicas relativas à alocação dos recursos, escassos, em busca de cada vez maiores oportunidades de acrescentar valor (Glancey, 1998). Com base nesta premissa, dividimos este tópico em duas partes. A primeira parte, relacionada com as perspectivas teóricas onde apresentaremos de forma crescente o número de fases que cada autor defende. Por outro lado, a segunda parte, relacionada com as perspectivas práticas onde apresentaremos de forma crescente o

#### **\_HANSEMARK (2003)**

Cruza vários estudos de psicologia e define o empreendedor como um indivíduo com um excelente nível de adaptabilidade e impulsividade, sedento de um enorme e intenso desejo de independência aliado à necessidade de realização.



#### **\_BYGRAVE (1997)**

O empreendedorismo envolve todas as funções, atividades e ações associadas à identificação e avaliação de possíveis oportunidades e à combinação e agregação de todos os recursos.

#### **\_GLANCEY (1998)**

Resultado da exploração cíclica de oportunidades e da tomada de decisões estratégicas relativas à alocação dos recursos, escassos, em busca de oportunidades.

conjunto de características que despoletam o processo empreendedor que cada autor defende.

Não se trata de uma explanação exaustiva mas sim uma selecção de perspectivas processuais sobre o empreendedorismo que, acreditamos nós, irão contribuir para uma melhor compreensão do tema e articulação de conceitos.

### 1.3.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Existem vários modelos teóricos do processo empreendedor que independentemente de divergirem nos pressupostos e variáveis incluídas, apresentam elementos comuns (Mueller & Thomas, 2001) tais como a identificação das oportunidades, a exploração dessas oportunidades e a captação de recursos. Estes elementos comuns poderão ser confirmados no modelo do processo empreendedor de Timmons (1994), de Dornelas (2001), de Gruber (2002), de Barom (2004) e de Bygrave (2004) que exploraremos nas próximas linhas.

Timmons (1994) divide o processo empreendedor em três fases: (1) identificação e avaliação das oportunidades, para que se perceba se o projeto tem ou não sustentabilidade; (2) construção de uma equipa de trabalho; (3) identificação e captação de recursos. O autor salienta que a terceira fase deve ser a última fase a ser desenvolvida de forma a evitar que o empreendedor ou a equipa restrinjam a análise das oportunidades, isto é, que limitem o seu campo de ação tendo em conta a zona de conforto que conquistem inicialmente. Uma oportunidade é a lacuna deixada num mercado por aqueles que se servem atualmente dele. Representa a capacidade para responder às necessidades dos clientes de uma forma muito melhor

**\_TIMMONS (1994)**  
divide o processo empreendedor em três fases: (1) identificação e avaliação das oportunidades, para que se perceba se o projeto tem ou não sustentabilidade; (2) construção de uma equipa de trabalho; (3) identificação e captação de recursos.

do que aquela que estava sendo feita. O empreendedor é responsável por avaliar o cenário de negócios e descobrir oportunidades ainda por explorar, passíveis de possibilidades de criarem mudança. A melhor forma de o fazer é procurando incessantemente a inovação, como defende Wickham (2001):

Se os clientes concordam que o empreendedor melhora o que já existe, então é obrigação do empreendedor inovar de forma eficaz e rentável acrescentando valor ao mercado (Wickham, 2001, tradução livre, p.38).

Gruber (2002) à semelhança de Timmons (1994) acredita que o processo empreendedor tem também três fases distintas, a saber: (1) a fase da pré-fundação, onde se procura identificar e avaliar as oportunidades; (2) a fase de criação, onde se desenvolve o plano de negócios, se procura recolher o máximo de recursos possíveis e se prepara a entrada no mercado; (3) a fase inicial de desenvolvimento, onde se procura construir a empresa e conquistar espaço no mercado.

Ambos assumem que a procura e identificação de oportunidades são sem dúvida a peça fundamental para se desenvolver o processo empreendedor. É preciso detetar a oportunidade e depois procurar concretizá-la. Contudo, nas restantes duas fases, apesar da certa similaridade, reúnem em si características que as tornam distintas mas complementares. Por exemplo, Timmons (1994) defende a construção de uma equipa de trabalho. Gruber (2002) também, mas este autor, ao contrário de Timmons (1994) caracteriza e defende que se deve desenvolver o plano de negócios, recolhendo o máximo de recursos disponíveis. Assim completam-se na



**\_GRUBER (2002)**  
 Acredita que o processo empreendedor tem três fases distintas, a saber: (1) a fase da pré-fundação, onde se procura identificar e avaliar as oportunidades; (2) a fase de criação, onde se desenvolve o plano de negócios, se procura recolher o máximo de recursos possíveis e se prepara a entrada no mercado; (3) a fase inicial de desenvolvimento onde se procura construir a empresa e conquistar espaço no mercado.

intenção mas diferem no próprio processo evolutivo.

Também Barom (2004) acredita que o processo empreendedor é fundamentado em três fases: (1) procura de ideias viáveis que sustentem a organização; (2) recolha de recursos necessários; (3) desenvolvimento do negócio.

Bessant & Tidd (2007) acreditam também que existem três momentos essenciais no processo empreendedor:

(1) o reconhecimento da oportunidade – centra-se na pesquisa e construção de oportunidades, onde é exigida a capacidade de conciliar um certo tipo de tecnologia específica com uma aplicação comercial, combinando habilidade, experiência, aptidão, *inputs* e circunstâncias diversas, sendo crucial, portanto, saber distinguir e sintetizar o conhecimento científico com as perspetivas diretamente ligadas com o mercado e que aumentam com o capital social do empreendedor, como por exemplo, os contatos, as parcerias e outras sinergias;

(2) o compromisso empreendedor – o surgimento do negócio está diretamente relacionado com as ações e com a persistência sustentada do empreendedor, tornando difícil a decisão de permanecer académico de forma a poder financiar diretamente o negócio;

(3) a credibilidade do empreendimento - fundamental para sustentar possíveis recursos, financeiros ou outros, para que o negócio funcione, para criar e fortalecer laços entre as diversas partes operantes quer internamente, equipas de trabalho, como externamente, fornecedores, clientes e outro tipo de relacionamentos que possam eventualmente vir a existir,



**\_BAROM (2004)**

Acredita que o processo empreendedor é fundamentado em três fases: (1) procura de ideias viáveis que sustentem a organização; (2) recolha de recursos necessários; (3) desenvolvimento do negócio.



**\_BESSANT & TIDD (2007)**

Defendem que existem três momentos essenciais no processo empreendedor: (1) o reconhecimento da oportunidade; (2) o compromisso empreendedor; (3) a credibilidade



como patrocinadores ou financiadores. Esta é uma fase muito delicada, porque a falta de experiência, característica de um novo negócio, em reconhecer as próprias limitações pode colocar em causa a credibilidade de todo o negócio e com isso condenar a organização ao fracasso. Barom (2004) não coloca de parte a questão da oportunidade mas ilustra-a como ideias a alcançar, viáveis que sustentem a organização. Ao contrário de Bessant & Tidd (2007) que assume a par de outros autores como Timmons (1994) e Gruber (2002), o reconhecimento da oportunidade. Os mesmos autores defendem um compromisso empreendedor para a segunda fase do processo. Não é que Barom (2004) não o faça também. Mas fá-lo num sentido mais abrangente, defendendo que é necessária a recolha dos recursos necessários para depois, numa terceira fase, ser desenvolvido o negócio. Por outro lado, Bessant & Tidd (2007) não só defendem o desenvolvimento do negócio como defendem que a credibilidade do empreendimento é essencial para o sucesso da futura organização.

Por seu lado, Dornelas (2001), defende que o processo empreendedor está dividido em quatro fases:

(1) a fase pré inicial, baseada em ideias que normalmente requerem pouco capital, importante para consolidar a ideia ou mesmo finalizar protótipos, e que na maioria dos casos é proveniente do próprio empreendedor, de amigos ou da família;

(2) a fase inicial ou *start-up* é a fase onde o risco de negócio é muito grande e geralmente a empresa tem menos de um ano de existência por isso, nesta fase, a empresa está em processo de constituição e procura-se, por isso, adequar o produto



**\_DORNELAS (2001)**

Defende que o processo empreendedor está dividido em quatro fases:

- (1) a fase pré-inicial;
- (2) a fase inicial;
- (3) na fase expansionista;
- (4) a fase da consolidação;



ao mercado;

(3) na fase expansionista a empresa está em desenvolvimento e precisa de uma maior quantidade de capital que sustente o seu crescimento acelerado de forma a resistir à pressão exercida pelos investidores;

(4) a fase da consolidação é também a fase da saída dos investidores visto que a organização expande-se de forma sustentável através de parcerias e outras formas de sinergia, conquistando ótimos resultados que proporcionam a obtenção de lucro.

Hisrich & Peters (2002) defendem também que o processo empreendedor possui quatro fases: (1) identificar e avaliar as oportunidades; (2) desenvolver o plano de negócios; (3) equacionar quais os recursos necessários; (4) gerir o negócio.

Um erro comum e que pode colocar todo o processo empreendedor em causa é assumir que a oportunidade já foi devidamente identificada e portanto tudo o que resta fazer é desenvolver e obter recursos que despoletem essa oportunidade (Bygrave, 2004). É por isso importante, procurar e explorar mais do que uma oportunidade, identificando pontos comuns ou elos de ligação entre as oportunidades (Hoffman e Casnocha, 2012). De acordo com Bessant & Tidd (2007), as fontes comuns ou elos de ligação para novas oportunidades incluem: (1) estender ou adaptar serviços/produtos que já existam no mercado; (2) aplicar produtos/serviços que já existam no mercado mas aplica-los em segmentos diferentes ou com níveis de preço diferentes; (3) adicionar valor a produtos/serviços que já existam; e por último, (4) desenvolver um produto/serviço completamente novo.



**\_HISRICH & PETERS (2002)**

o processo empreendedor possui quatro fases: (1) identificar e avaliar as oportunidades; (2) desenvolver o plano de negócios; (3) equacionar quais os recursos necessários; (4) gerir o negócio.



**\_HOFFMAN & CASNOCHA (2012)**

procurar e explorar mais do que uma oportunidade, identificando pontos comuns ou elos de ligação entre as oportunidades.

Bygrave (2004) identifica quatro fases: (1) a ideia do negócio; (2) o plano de negócios; (3) a estratégia de implementação no mercado; (4) crescimento do negócio no mercado. O autor, destaca os fatores críticos que impulsionam o desenvolvimento do negócio em cada etapa defendendo que, como a maioria do comportamento humano, as características empreendedoras que despoletam o processo empreendedor são formadas também por “atributos pessoais e do ambiente” (Bygrave, 2004, tradução livre, p.5).



**\_BYGRAVE (2004)**  
 identifica quatro fases:  
 (1) a ideia do negócio;  
 (2) o plano de negócios;  
 (3) a estratégia de implementação no mercado;  
 (4) crescimento do negócio no mercado.

Por seu lado, Rwigema & Venter (2004) identificam cinco fases: (1) identificar oportunidades; (2) selecionar uma oportunidade; (3) cultivar essa oportunidade; (4) criar uma equipa; (5) supervisionar o crescimento do negócio.

**\_RWIGEMA & VENTER (2004)**  
 Identificam cinco fases: (1) identificar oportunidades; (2) selecionar uma oportunidade; (3) cultivar essa oportunidade; (4) criar uma equipa; (5) supervisionar o crescimento do negócio.

É importante que o empreendedor tenha sempre em mente que o processo empreendedor, mesmo inicialmente planeado nunca estará definitivamente conseguido, visto que ao longo do percurso outros obstáculos, inicialmente não identificados, irão surgir e com eles novas dificuldades, por isso, caso seja necessário o empreendedor terá que ajustar respostas, terá que inovar (Kawasaki, 2011). Hoffman & Casnocha (2012), chegam ao ponto de caracterizar os empreendedores como pessoas com uma motivação ímpar, fruto da paixão por aquilo que fazem. Não se contentam em ser apenas mais um elemento, mas sim o verdadeiro elemento, reconhecido e admirado, referenciado e seguido.

### 1.3.2 PERSPECTIVAS PRÁTICAS

É necessário que exista uma profunda relação entre o capital humano e

a experiência e compreensão do empreendedor, imprescindível para o sucesso de toda a atividade empresarial, de modo que aqueles que são melhor educados e instruídos e que usam os seus recursos para melhorarem as suas habilidades serão aqueles que estarão mais aptos a colher os benefícios das suas atividades empresariais (Clercq & Arenius, 2003). Os atributos pessoais tornam-se, portanto, fundamentais para o sucesso do empreendedor.

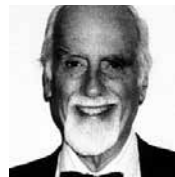
Timmons (1978) defende que para que o processo empreendedor seja bem-sucedido os empreendedores devem estar munidos: (1) de uma propensa capacidade para assumir riscos calculados; (2) de sentirem desejo de realização; (3) e de possuir uma enorme vontade de liderar e de estar na frente dos acontecimentos.

Na tentativa de contribuir para a identificação e melhor compreensão das ações que podem levar a um processo empreendedor bem-sucedido, McClelland (1965) desenvolveu diversos estudos e estabeleceu as seguintes características que despoletam o processo empreendedor nos indivíduos: (1) o empreendedor deve estar apto a procurar constantemente por novas oportunidades e ter a sensibilidade para as identificar; (2) deve ter a capacidade de reagir à frustração e a situações com alto índice de stress; (3) ser exigente e procurar manter elevados níveis de qualidade e eficiência; (4) comprometer-se com todo o projeto; (5) estabelecer metas e objetivos; (5) criar um plano e ser capaz de o monitorizar; (6) ser persuasivo e conseguir aumentar a sua rede de contactos; (7) procurar sempre a independência das suas ações.

Bygrave (2004) identificou um conjunto de características fundamentais pessoais

**\_TIMMONS (1978)**

Para que o processo empreendedor seja bem-sucedido os empreendedores devem estar munidos: (1) de uma propensa capacidade para assumir riscos calculados; (2) de sentirem desejo de realização; (3) e de possuir uma enorme vontade de liderar e de estar na frente dos acontecimentos.



**\_MCCLELLAND (1965)**

Desenvolveu diversos estudos e estabeleceu sete características que despoletam o processo empreendedor nos indivíduos.

do empreendedor que influenciarão positivamente todo o processo do empreendedorismo: (1) sonhador, com uma visão de que o futuro pode ser seu, para os seus e para o seu negócio; (2) determinado, visto que será necessário tomar decisões rápidas sendo este um fator determinante para o sucesso; (3) decidido, uma vez definida uma ação, esta deve ser implementada o mais rápido possível; (4) empenhado; (5) dedicado, a concentração no objetivo principal é primordial; (6) devoto, com paixão pelo que faz para que nos momentos mais difíceis essa paixão sirva de suporte e permita superar as dificuldades; (7) minucioso, pois os pormenores fazem a diferença e quanto mais crescer o negócio mais importante será o pequeno e crítico pormenor; (8) corajoso, para estar sempre no comando da sua própria vida; (9) humilde, e não empreender por necessidade financeira mas atribuindo ao dinheiro o valor de uma recompensa pelo seu esforço; (10) justo, para saber dividir de forma justa os lucros alcançados por aqueles que contribuem de forma importante para o sucesso de todo o negócio. Para o processo empreendedor, os atributos pessoais são tão importantes como as influências externas que afetam todos aqueles que desejam ser empreendedores (Brockhaus, 1982).

Não é por acaso que algumas fações da nossa sociedade são mais empreendedoras que outras. Por exemplo, no que respeita à alta tecnologia, a zona de Silicon Valey, é altamente empreendedora (Hoffman & Casnocha, 2012). Isto porque existe o conhecimento de causa-efeito, ou seja, não faltam modelos e exemplos de empreendedores de sucesso, modelos esses tão importantes que se torna quase uma garantia de sucesso e o ato de se ser empreendedor uma realidade (Lee, Miller, Hancock & Rowen, 2000). Para



**\_BYGRAVE (2004)**

Desenvolveu diversos estudos e estabeleceu dez características que despoletam o processo empreendedor nos indivíduos.



**\_Brockhaus (1982)**

Para o processo empreendedor, os atributos pessoais são tão importantes como as influências externas que afetam todos aqueles que desejam ser empreendedores.

além dos exemplos de empreendedores de sucesso, é importante realçar que os empreendedores são influenciados pelo seu ambiente social (Bygrave & Zacharakis, 2008).

Responsabilidades familiares ou pessoais são uma condicionante muito importante quando se tem de decidir abrir ou não um negócio (Kawasaki, 2011). Quando não se tem praticamente nada a perder, começar um negócio quando, por exemplo, se tem 25 anos, se é solteiro e não se tem muitos recursos pessoais ou responsabilidades financeiras, é fácil (Hoffman & Casnocha, 2012). Por outro lado, torna-se uma decisão mais difícil quando se tem, por exemplo, 45 anos, se é casado, se tem filhos adolescentes que estão a um passo da faculdade, se tem uma casa para pagar, despesas do carro, segurança e mais importante de tudo, um emprego minimamente bem remunerado (Lee, Miller, Hancock & Rowen, 2000).

Outro fator que determina o momento em que os empreendedores começam o seu negócio é o momento intermédio entre a experiência que vem com a idade e o otimismo e a energia, tão típicos da juventude (Bygrave, 2004). À medida que a idade avança, a experiência também aumenta e com ela aumenta também a consciência face aos problemas a enfrentar, levando a que o empreendedor, já na idade adulta, possa ser mais cauteloso quanto à sua possibilidade de sucesso (Kawasaki, 2011). Torna-se certo que a combinação ideal para se iniciar o processo empreendedor é a idade intermédia, onde a mente ainda fresca e sedenta por desafios está aberta a novas perspetivas e com espírito de realização (Lee, Miller, Hancock & Rowen, 2000).

Um fato também muito importante e que

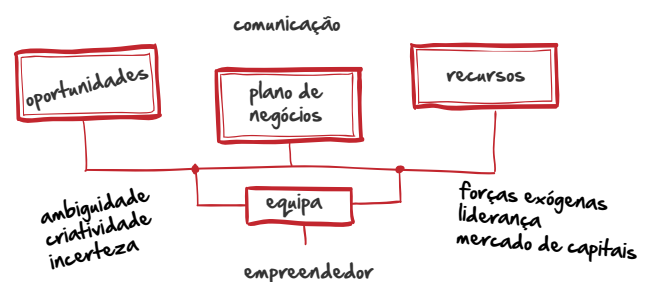
**KAWASAKI (2011)**

À medida que a idade avança, a experiência também aumenta e com ela aumenta também a consciência face aos problemas a enfrentar, levando a que o empreendedor, já na idade adulta, possa ser mais cauteloso quanto à sua possibilidade de sucesso.

foi apresentado por diversos autores - Timmons (1994), Dornelas (2001), Gruber (2002), Barom (2004), Bygrave (2004), - como um elemento primordial é a carteira de contatos. Para que o processo empreendedor seja bem-sucedido os empreendedores precisam de ter, logo no início, uma rede de contactos, incluindo clientes, fornecedores, investidores, banqueiros, contabilistas e advogados, para garantir que existem respostas atempadas a problemas que possam surgir e que fujam da sua área de conhecimento (Hoffman & Casnocha, 2012). Torna-se igualmente importante saber onde se deve procurar ajuda quando se inicia um novo negócio, desenvolvendo uma vasta rede através dos amigos e colegas de trabalho que permitam não só aumentar a carteira de contatos mas também receber suporte e conselho ao nível das práticas das pessoas (Lee, Miller, Hancock & Rowen, 2000). Empreender é uma experiência solitária para qualquer ser humano, principalmente para aqueles que empreendem depois de terem estado a trabalhar em organizações constituídas por vastas equipas de trabalho (Bygrave, 2004). Como vimos anteriormente, existem vários fatores que influenciam direta e indiretamente o processo empreendedor sendo eles atributos pessoais (Bygrave, 2004), atributos externos (Brockhaus, 1982) e atributos humanos, como a idade (Lee, Miller, Hancock & Rowen, 2000).

Timmons (1978) defende que existem três fatores cruciais para se iniciar o processo empreendedor: a oportunidade, o empreendedor, e os recursos necessários. Como podemos ver, na figura 2, no centro do quadro encontra-se o plano de negócios ou a estratégia que levará ao sucesso do negócio, em que os três componentes básicos estão integrados.

Neste processo todas as peças devem



MODELO PROCESSO EMPREENDEDOR TIMMONS  
 FIG. 2

procurar encaixar-se, não podendo, por exemplo, existir uma grande ideia para um negócio e não existir uma equipa à altura de a concretizar (Bygrave & Zacharakis, 2008). Todavia, se por algum motivo não existirem os recursos adequados, tanto a ideia como a equipa serão incapazes, por si só, de alcançar o sucesso (Kawasaki, 2011). Assim, torna-se importante que o empreendedor seja transversal, como força impulsionadora do negócio e que, como referimos, tenha a visão para construir a melhor equipa para a melhor ideia (Hoffman & Casnocha, 2012).

## 1.4 FORMAS DE EMPREENDEDORISMO

O mercado de trabalho tem sofrido grandes e profundas alterações nas últimas décadas, refletindo-se na forma como as organizações se constituem (Kawasaki, 2011). Este é um palco onde as transformações acontecem de forma rápida e profunda, abrindo e fechando organizações, abrindo e fechando perspectivas de negócio (Hoffman & Casnocha, 2012). O mundo industrial, encontra-se em pleno estado de evolução tecnológico, fruto da globalização (Bygrave & Zacharakis, 2008). A substituição no processo produtivo, até então realizado pelo homem, pelas máquinas (Santaella, 1996), a constante redução da intervenção dos Estados na sociedade, a diminuição dos setores públicos, leva a um desemprego sem precedentes e a necessária reconfiguração da estrutura laboral, por necessidade ou por oportunidade (Sarkar, 2010). Com base nas conclusões do GEM (2011), maior referência mundial no tema do empreendedorismo, caracterizada como um importante estudo da atividade empreendedora, pretendemos nas próximas linhas apresentar as formas mais comuns de empreendedorismo que são



**\_HOFFMAN & CASNOCHA (2012)**  
torna-se importante que o empreendedor seja transversal, como força impulsionadora do negócio e que, como referimos, tenha a visão para construir a melhor equipa para a melhor ideia.

o empreendedorismo por necessidade/opportunidade, o empreendedorismo feminino, o empreendedorismo como área de investigação, o empreendedorismo social e o intra-empreendedorismo que, acreditamos, são aquelas que poderão contribuir direta ou indiretamente para a criação do perfil empreendedor de um gestor de design.

### 1.4.1 EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE/OPORTUNIDADE

No GEM (Global Entrepreneurship Monitor), os resultados obtidos em cada país são apresentados em diversas categorias que servem de parâmetro para comparação dos dados entre os países participantes da pesquisa e também para acompanhar a evolução da atividade no mesmo. Um indicador bastante importante da pesquisa é saber qual a motivação para iniciar o processo empreendedor, podendo ser caracterizado por empreendedorismo de oportunidade ou necessidade.

Assim a motivação de empreender por necessidade consiste na falta de alternativas que o empreendedor tem para subsistir, sendo motivado, então, pela ausência de oportunidades (Shane, 2003). Existe, por exemplo, uma relação com a falta de emprego. Por outro lado, a motivação de empreender por oportunidade consiste na motivação que um determinado nicho ou sector de mercado proporciona ao empreendedor (Baron, 2004).

Sarason, Dean & Dillard (2006) defendem que os empreendedores e as oportunidades têm uma relação muito peculiar. Os autores demonstram claramente que as oportunidades não são uma interpretação de determinado ambiente social ou económico mas sim uma relação entre um indivíduo e



#### **\_BAROM (2004)**

a motivação de empreender por oportunidade consiste na motivação que um determinado nicho ou sector de mercado proporciona ao empreendedor.

#### **\_SARASON, DEAN & DILLARD (2006)**

Defendem que os empreendedores e as oportunidades têm uma relação muito peculiar.



a sociedade. No fundo, é a sociedade que habilita e permite ao empreendedor descobrir, avaliar e experimentar constantemente novas oportunidades através desta relação. É óbvio, então, que a fonte de oportunidades varia consoante as motivações despoletadas pelo meio ambiente em que o empreendedor está inserido.

Maslow (1954) propôs uma hierarquia das necessidades, uma teoria que se baseia nas motivações humanas que influenciam o comportamento humano, classificando-as em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, sendo elas, por ordem crescente:

(1) as necessidades fisiológicas, tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;

(2) as necessidades de segurança, que vão da necessidade de sentir-se seguro em casa às mais variadas e elaboradas formas de segurança, como um emprego ou um plano de saúde ou um seguro de vida;

(3) as necessidades sociais, de amor, de afeto, de afeição e sentimentos como os de pertença, de integração num clube, num grupo, num espaço;

(4) as necessidades de estima, de reconhecimento das capacidades pessoais e o reconhecimento pelos outros dessas mesmas capacidades e da forma como nos adequamos às funções que desempenhamos;

(5) as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procurar tornar-se aquilo que realmente pode ser. Sendo que cada pessoa nasce com as mesmas necessidades instintivas que nos concedem a capacidade de sobrevivência com o passar do tempo essas necessidades vão



**\_MASLOW (1954)**

propôs uma hierarquia das necessidades: (1) necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança (3) necessidades sociais; (4) necessidades de estima; (5) necessidades de autorealização.

variando de indivíduo para indivíduo, devido às influências do meio, levando-nos a um crescimento de potencialidades.

À medida que um nível de necessidade é satisfeito, o próximo torna-se dominante (Schultz & Schultz, 2002). Robbins (2002) divide também a necessidade em níveis e da seguinte forma: (1) as fisiológicas, que incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; (2) as de segurança, que inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; (3) as sociais, que incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertença; (4) as de estima, que inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores de estima, como status, reconhecimento e atenção; (5) a de realização pessoal, onde se procura tornar-se tudo aquilo que se deseja ser, que despoleta o crescimento, o auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Tanto a teoria de Maslow (1954) e a de Robbins (2002) são necessárias para acrescentar que as motivações e as necessidades humanas se influenciam mutuamente, influenciando por si só, a capacidade de empreender.

Tonelli (2004) defende as seguintes necessidades associadas ao empreendedorismo, necessidades essas transversais em relação ao grau de importância: (1) aprovação, onde o empreendedor procura aprovação pelos seus comportamentos, desejando com isso conquistar posição na sociedade e ser reconhecido e respeitado pelos amigos, pela família; (2) independência, que o empreendedor procura conquistar no trabalho e na sua vida pessoal, controlando as suas despesas e o seu tempo; (3) desenvolvimento pessoal, onde

**\_TONELLI (2004)**  
 defende várias  
 necessidades associadas  
 ao empreendedorismo:  
 (1) aprovação; (2)  
 independência; (3)  
 desenvolvimento pessoal;  
 (4) segurança;

o empreendedor procura desenvolver competências pessoais, inovando, desenvolvendo conhecimentos e habilidades através da transformação de ideias em produtos, procurando constante aprendizagem; (4) segurança, onde o empreendedor procura proteger-se dos perigos reais e imaginários, físicos e psicológicos, financeiros ou sociais.

O empreendedor por necessidade começa o seu negócio motivado pela falta de alguma alternativa, quer de cariz psicológico quer de cariz financeiro. Segundo os dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010) em Portugal, 31,1% dos empreendedores portugueses fazem-no por necessidades financeiras.

Como vimos anteriormente, o processo empreendedor é uma sucessão de fases, acontecimentos ou etapas a partir da identificação de uma oportunidade. Os empreendedores, através das suas características e habilidades pessoais, dependendo da forma como se inserem no ambiente, detetam e exploram as oportunidades (Shane, 2003). Depois de detectada a oportunidade começa uma jornada pela procura dos recursos necessários e pela formação da equipa ideal para a transformação dessa oportunidade em realidade, organizando o processo e procurando ultrapassar dificuldade atrás de dificuldade (Timmons, 1978).

Saks & Gaglio (2002) defendem que reconhecer as oportunidades de mercado é a chave para alcançar o progresso económico e permitir o seu desenvolvimento, tornando-se o fator mais importante em todo o processo empreendedor.

Por outro lado, Kantis (2002) afirma que a

capacidade de identificar oportunidades se reflete na capacidade que o empreendedor tem de interagir com as pessoas adquirindo, assim, maiores níveis de conhecimento e maiores níveis de experiência. Criar relações, é sem dúvida, a chave para o desenvolvimento de uma ou mais oportunidades (Hoffman & Casnocha, 2012).

Enquanto que Saks & Gaglio (2002) realçam a importância das oportunidades para o progresso, Kantis (2002) defende que a interação com várias pessoas permite munir o empreendedor de informações capazes de lhe aumentar as hipóteses de encontrar uma oportunidade. Este autor, ao contrário de Saks & Gaglio (2002) transmite a verdadeira chave para encontrar oportunidades. Interagir entre pessoas: contactos.

Baron (2004) reforça a posição de Kantis (2002) e completa-a, defendendo que a capacidade de reconhecer uma oportunidade está ligada à capacidade do empreendedor em perceber o meio que o envolve e perceber possíveis pontos de ligação entre fatores tecnológicos, económicos, políticos e sociais, interligando essas informações com os conhecimentos que possui. Assim, não basta só interagir com as pessoas e criar contactos, é preciso também, conectar as partes e perceber os pontos de interesse, capazes de criar oportunidades.

Nixdorff & Solomon (2005), analisam do ponto de vista psicológico e defendem que as oportunidades resultam do reconhecimento do processo cognitivo e que pode ser desenvolvido com treino e educação. Percecionar os pontos de interesse e detectar oportunidades pode ser aprendido. Ainda assim, segundo os autores a questão da oportunidade é uma

**\_KANTIS (2002)**

capacidade de identificar oportunidades se reflete na capacidade que o empreendedor tem de interagir com as pessoas adquirindo experiência e conhecimento.

**\_NIXDORFF & SOLOMON (2005)**

defendem que as oportunidades resultam do reconhecimento do processo cognitivo e que pode ser desenvolvido com treino e educação.

área que está ainda por explorar, tendo os académicos a responsabilidade de descobrir os limites entre a oportunidade e outras características, como a intuição, a consciência, a intenção ou a criatividade.

Por outro lado, Sipila (2006) defende que as oportunidades podem ser vistas como um processo de agitação ou de procura por parte dos empreendedores que buscam no meio onde estão inseridos momentos únicos, oportunidades, fruto do desejo de um potencial momento futuro. O autor defende também que visualizar uma oportunidade por si só, não chega para empreender. É preciso que o empreendedor reconheça a oportunidade, o que não é uma habilidade fácil de desenvolver. No GEM (2010) podemos encontrar uma definição que relaciona a questão da oportunidade, com a iniciativa própria sendo que:

De um modo geral, entende-se por empreendedorismo induzido pela oportunidade aquele que resulta do desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa (GEM, 2010, p.26).

### 1.4.2 EMPREENDEDORISMO FEMININO

O empreendedorismo feminino assenta na posição da mulher na sociedade atual e o papel que o seu ato de empreender representa na sociedade (Rani, 1996). Esta tipologia merece ser estudada de forma separada, por duas razões:

A primeira razão prende-se com o fato de o empreendedorismo feminino ter sido reconhecido apenas na última década como uma fonte de crescimento económico (Butter, 2003). Empreendedoras criam negócios a pensar em si e nos outros, procurando interligar as suas

#### **\_RANI (1996)**

para que o processo empreendedor seja bem-sucedido os empreendedores devem estar munidos: (1) de uma propensa capacidade para assumir riscos calculados; (2) de sentirem desejo de realização; (3) e de possuir uma enorme vontade de liderar e de estar na frente dos acontecimentos.

necessidades pessoais com a criação de novos postos de trabalho, apresentando soluções diversificadas para a sociedade que resolvam os diferentes problemas organizacionais (Rani, 1996). A questão da gestão e da responsabilidade financeira é assumida com muita importância e sentido de responsabilidade, procurando explorar todas e quaisquer oportunidades empresariais (Brush, Bruin, Gatewood & Henry, 2010). Contudo, as empreendedoras representam ainda uma minoria do mercado (Sarkar, 2010). Isto porque existe, ainda, uma profunda discriminação contra as mulheres enquanto empreendedoras, gestoras ou empresárias que alcançam sucesso, igual ou superior que os homens (Butter, 2003).

A segunda razão passa pela negligência que as mulheres empreendedoras têm sofrido na sociedade em geral e nas ciências sociais (Brush, Bruin, Gatewood & Henry, 2010). Apesar das menores taxas de participação organizacional, as mulheres empreendedoras, comparativamente aos homens, escolhem iniciar novas empresas em indústrias, em ambientes e em contextos, diferentes dos homens (Rani, 1996) como a educação e áreas de serviços que muitas vezes são postas de parte, no contexto de evolução económica, pelas áreas das novas tecnologias, dominadas pelos homens (Dornelas, 2001).

As mulheres são confrontadas com obstáculos específicos, como a família e as responsabilidades de organização doméstica associadas e por vezes impostas socialmente, sendo aqui necessário ultrapassar e combater esses obstáculos para lhes proporcionar as mesmas oportunidades que os homens têm (Butter, 2003).

A igualdade de oportunidades na perspetiva

**BUTTER (2003)**

O empreendedorismo feminino sofre de uma desvantagem substancial em todas as sociedades, nomeadamente no que diz respeito ao contexto económico.

do empreendedorismo não é uma realidade entre homens e mulheres (Rani, 1996). O empreendedorismo feminino sofre de uma desvantagem substancial em todas as sociedades, nomeadamente no que diz respeito ao contexto económico (Butter, 2003). As mulheres têm uma posição relativamente desvalorizada no mercado de trabalho: prestam e praticam os mesmos serviços, ocupam os mesmos lugares de chefia que muitos homens mas auferem rendimentos inferiores (Brush, Bruin, & Henry, 2010).

Existe uma relação importante entre as sociedades e as oportunidades que existem para empreender no feminino. Em muitos países desenvolvidos, as mulheres são estimuladas a empreender, no entanto, é em sociedades com menor crescimento económico que se verifica uma maior necessidade de empreender. Este facto leva a que cada vez mais mulheres, no caso particular de Portugal, procurarem explorar novas oportunidades de negócios (GEM, 2010). Existe aqui, uma ligação implícita e clara com o empreendedorismo por necessidade.

Os obstáculos específicos que as mulheres enfrentam ao empreender são a falta de modelos e posições sociais, que reforcem e estimulem a sua participação e na questão do financiamento (Brush, Carter, Gatewood, Greene & Hart, 2006).

Diferentes autores são unânimes no que diz respeito ao impacto do empreendedorismo feminino na sociedade, a ver: (1) as mulheres empreendedoras preocupam-se em criar postos de trabalho para outras pessoas (Rani, 1996); (2) são capazes de criar várias empresas e estar na liderança de vários projetos em simultâneo revelando incríveis índices de organização e responsabilidade (Butter, 2003); (3) procuram criar os seus postos de trabalho,

**\_RANI (1996)**

A igualdade de oportunidades na perspectiva do empreendedorismo não é uma realidade entre homens e mulheres.

para prevenir o desemprego, tornando-se impulsionadoras das economias locais, enfrentando obstáculos como os diferentes tipos de educação, a falta de modelos de empreendedorismo feminino, a questão do género, a questão social e a questão financeira (Brush, Bruin, Gatewood & Henry, 2010);

Para estimular o empreendedorismo feminino, muito trabalho precisa de ser feito, a fim de compreender melhor a função do empreendedorismo praticado pelas mulheres na sociedade e de que forma é que as suas ações influenciam a economia. Isto porque as mulheres enfrentam desafios e obstáculos diferentes daqueles que são enfrentados pelos homens e com isso surgirão novas formas de agir, novos métodos e novos resultados, sendo que quanto maior for a diferença dos homens e das mulheres na sociedade, maiores serão as diferenças entre o empreendedor homem e o empreendedor mulher e diferentes serão os seus resultados (Butter, 2003);

Será necessário, também, compreender qual o impacto real que o empreendedorismo tem em diferentes contextos económicos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento económico e social. Por exemplo, numa economia mais desenvolvida o desenvolvimento empreendedor será diferente do desenvolvimento empreendedor que tem lugar em países como os do Leste da Europa onde as economias procuram ainda adaptar-se aos mercados e às suas respetivas mudanças (Brush, Bruin, Gatewood & Henry, 2010). Nos países em desenvolvimento, a combinação de diversos fatores, como a pobreza, os baixos níveis de educação formal e a posição secundária ocupada pela mulher na sociedade, cria desafios diversos e



difíceis ao empreendedorismo feminino (Butter, 2003). Por outro lado, nos países desenvolvidos as mulheres têm acesso à mesma educação que os homens, não obstante de ainda existir um longo percurso pela igualdade noutros campos ligados ao mercado de trabalho (Rani, 1996).

Derrubar os obstáculos específicos, como a família e as responsabilidades domésticas que são muitas vezes impostas socialmente (Butter, 2003), valorizar a posição da mulher no mercado de trabalho de forma justa e competitiva (Brush, Bruin, Gatewood & Henry, 2010) e criar condições para que as mulheres possam explorar, de igual forma que os homens, as oportunidades de negócios existentes (GEM, 2010), de forma a que possa existir também modelos sociais que reforcem e estimulem o empreendedorismo feminino (Brush, Carter, Gatewood, Greene & Hart, 2006), poderão ser objetivos que depois de conquistados permitam equilibrar o ato de empreender.

### 1.4.3 EMPREENDEDORISMO COMO ÁREA DE INVESTIGAÇÃO

Como área de investigação o empreendedorismo cresceu na década de 70, no século passado, com nomes como: Karl Vesper que, em 1974, organizou um grupo de trabalho sobre o empreendedorismo e com David Birch que, em 1979, defendeu o empreendedorismo como um motor para o crescimento económico (Hitt, Ireland, Camp&Sexton, 2002). Este último autor foi importante para a disseminação deste conceito através das suas estatísticas, onde comprovava claramente que as pequenas e médias empresas conseguiam criar 88% dos postos de trabalho existentes na altura (Birch, 1979). Não foi só Birch que defendeu a importância do

#### **RANI (1996)**

Por outro lado, nos países desenvolvidos as mulheres têm acesso à mesma educação que os homens, não obstante de ainda existir um longo percurso pela igualdade noutros campos ligados ao mercado de trabalho.



#### **BIRCH (1979)**

Empreendedorismo é um motor para o crescimento económico.

empreendedorismo. Outros autores demonstraram também que o impacto económico do empreendedorismo não se fica apenas pelo nível de criação de negócios mas também pelo constante crescimento desses mesmos negócios - Reynolds, Hay, e Camp (1999), Kirchoff e Philips, (1988) -. Reynolds, Hay e Camp (1999) demonstram que 15% das empresas que mais cresceram no ano de 1996 criaram 94% novos postos de trabalho, na altura, em todo o mundo.

Para que as empresas obtenham um maior crescimento, deve o empreendedor possuir uma série de características que lhe permitam levar a bom porto a sua empresa e, assim, contribuir para o crescimento da economia (Donald e Smilor, 1997). O foco da investigação no empreendedorismo começou essencialmente pelos estudos das características e comportamentos do empreendedor, levando a que Morris (1998) identificasse seis comportamentos comuns aos empreendedores: (1) a procura pelo bem-estar; (2) a ambição de criar uma empresa; (3) o desejo de despoletar a inovação; (4) a realização de mudanças; (5) contribuição para a sua sociedade, criando mais emprego; (6) o desenvolvimento de valor, criar crescimento e fazer história.

Já Davidsson (2008) citando Venkataraman (1997), refere que o empreendedorismo deverá ser definido por quatro importantes aspetos: (1) a capacidade de identificar, avaliar e explorar novas oportunidades; (2) não tem que ter relação obrigatória com a vontade de criar uma empresa; (3) a perceção para saber analisar o ambiente externo onde é fundamental uma concentração na existência e na exploração de oportunidades; (4) a investigação como elemento crucial para descobrir e explorar oportunidades.

**\_MORRIS (1998)**  
 identificou seis comportamentos comuns aos empreendedores.



**\_VENKATARAMAN (1997)**  
 defende que o empreendedorismo deverá ser definido tendo em conta quatro importantes aspectos.

Aldrich & Baker (1997) acreditam e defendem que o empreendedorismo está diretamente ligado com três padrões de desenvolvimento: os autores defendem, primeiro, o empreendedorismo como uma ciência que acumula conhecimento do dia-a-dia, de tentativas e erros, num agrupamento de ideias, que testa hipóteses, que generaliza e procura ir ao fundo da questão em determinadas áreas e, segundo, que o empreendedorismo se baseia em diversas áreas de investigação como a economia, a sociologia, a psicologia, as finanças e o próprio marketing e, por último, em terceiro que a sua ação é mais prática que teórica. Com o desenrolar da investigação, muito mais intensificada a partir da década de 80, que pretende refletir sobre as reais fronteiras do empreendedorismo e sobre o verdadeiro objecto de estudo, surgiram novas definições e novos conceitos. No entanto, encontrar uma definição comum, coerente e consensual sobre o empreendedorismo continua a ser um desafio de investigação (Dornelas, 2001). A procura por uma definição torna-se difícil porque a sua problemática assenta essencialmente no facto de o termo ser usado por cada investigador para definir o seu ponto de vista (Stewart, 1982). Este problema levou Gartner (1989) a questionar-se sobre o início e o fim do empreendedorismo, ou seja, quando é que um processo empreendedor começa e quando realmente acaba. Investigadores mais recentes têm reunido esforços no sentido de procurar desenvolver teorias mais abrangentes de forma a poderem desenvolver um conceito coerente que inclua todas as áreas de influência disciplinares (Sarkar, 2010). É certo que estudo do empreendedorismo necessita de um modelo mais abstrato. O empreendedorismo deve assentar a sua definição em dados comprovados através de modelos prático testados e não em

**\_ALDRICH & BAKER (1997)**

defendem que o empreendedorismo está ligado com três padrões de desenvolvimento.

**\_STEWART (1982)**

defende que a procura por uma definição comum de empreendedorismo é difícil porque o termo pode ser usado por cada investigador tendo em conta o seu ponto de vista.



**\_GARTNER (1989)**

questiona-se sobre o início e o fim do empreendedorismo, sobre o início e o fim do processo empreendedor.

dados empíricos sem qualquer tipo de teste (Davidsson, 2008).

#### 1.4.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Se pensarmos em todas as questões de âmbito social, a pobreza é, a mais perversa, triste e injusta no que toca à desigualdade social (Roure & Padua, 2001). Ações centradas não só apenas em aspetos económicos mas também no desenvolvimento humano e social são mais sustentáveis a longo prazo (Oliveira, 2008). Fazendo jus a um discurso motivacional, Neto, (2002) afirma que tudo na vida tem consequências que derivam das nossas ações, não podemos pensar que uma determinada ação não terá consequências num espaço, num tempo, num momento ou até mesmo numa pessoa e não podemos pensar que essas ações, dentro do contexto empresarial podem e devem ser apenas tomadas dentro das organizações, dentro das empresas. O empreendedorismo social é, assim, um outro nível de empreendedorismo, mais comunitário, mais social, sem pensar única e exclusivamente nos lucros (Roger & Sally, 2007). Trata-se de uma abordagem focada no ambiente externo às empresas e que pretende criar impacto de valor comunitário na sociedade ao mais alto nível, sob a forma de empreendedorismo social. Em linha com esta tipologia de empreendedorismo, Peter Drucker (1993) defende que o empreendedorismo não pode ser só um fenómeno registado e vivido nas empresas, mas também em todas as organizações sem fins lucrativos.

O empreendedorismo social é hoje um campo de análise e de intervenção ativa tanto em termos políticos como em termos científicos, expandindo-se e atraindo a atenção de todas as sociedades (Roger & Sally, 2007). É visível também nos dias



##### **\_DAVIDSSON (2008)**

O empreendedorismo deve assentar a sua definição em dados comprovados através de modelos práticos testados e não em dados empíricos sem qualquer tipo de teste.

##### **\_ROGER & SALLY (2007)**

defendem que o empreendedorismo social é um campo de análise e de intervenção ativa, atraindo a atenção de todas as sociedades.



##### **\_DRUCKER (1993)**

defende que o empreendedorismo não pode ser só um fenómeno registado e vivido nas empresas, mas em todas as organizações sem fins lucrativos.

de hoje, a incapacidade das instituições governamentais de solucionarem os novos problemas sociais reflexo das políticas de austeridade, cortes orçamentais e da ausência de políticas sociais. Este enquadramento tem impulsionado iniciativas públicas por parte da sociedade civil na procura de alternativas que respondam às necessidades sociais, como, por exemplo, a *Semana Global de Empreendedorismo* (Almeida, 2012), a *Beta-Start* (Henriques, 2012), o *Projeto Gesterra* (Lusa, 2012) ou o *Festival IN!* (Marques, 2013). Embora estas iniciativas procurem enquadrarem-se num sector não lucrativo - na chamada economia social - o processo e as práticas de empreendedorismo social baseiam-se maioritariamente no processo e na prática do empreendedorismo tradicional, com a diferença de ambicionarem superar os desafios sociais, colmatando as dificuldades pessoais e profissionais (Neto, 2002). Nesta perspetiva, as dinâmicas ou as fronteiras entre as entidades lucrativas e comerciais, de uma forma muito objetiva são orientadas para o mercado, diluem-se e procuram criar abordagens mais eficazes, juntando o útil ao agradável (Mair & Marti, 2006) onde a primeira intenção, sustenta obrigatoriamente a segunda, ou seja, a intenção de criar valor social, mas recolher frutos disso, sustenta a segunda fase, a de despoletar resultados sociais (Roger & Sally, 2007). A principal diferença entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social reside no empreendedor enquanto ser integrante da sociedade (Roure & Padua, 2001).

Ao contrário do empreendedor empresarial, orientado para o lucro, que procura mobilizar recursos existentes numa área para uma outra onde estes faltam, o empreendedor social tem como principal objetivo desenvolver e gerar mudanças

**\_ROURE & PADUA (2001)**  
 defendem que a principal diferença entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social reside no empreendedor enquanto ser integrante da sociedade.

sociais para solucionar os problemas sociais (Sarkar, 2010).

Bornstein (2004) explica vários aspetos que aumentaram tanto a procura como a oferta no que toca ao empreendedorismo social, através do exemplo de alguns empreendedores sociais que mais o surpreenderam: (1) Bill Drayton, definiu como prioridade financiar empreendedores sociais por todo o mundo; (2) Veronica Khosa que alterou a política de saúde governamental ao desenvolver um modelo de cuidados para doentes com SIDA ao domicílio, na África do Sul; (3) J.B. Schramm, que ajudou estudantes que não tinha condições económicas para entrar na universidade; (4) Fábio Rosa, que levou a eletricidade a habitações de pessoas residentes no mundo rural; (5) o banco UBS, que formalizou uma estratégia em parceria com a Ashoka para atribuição de prémios para os empreendedores sociais. Todos processos estão em constante desenvolvimento e se o empreendedorismo é, em parte, sinónimo de inovação, é impossível que não esteja também ele em constante mutação (Sarkar, 2010).

Como resultado desta evolução, surge de forma crescente uma nova forma de empreendedorismo social (Oliveira, 2008) associada aos empreendedores bilionários. Estes empreendedores retribuem à sociedade parte dos seus dividendos provocando e promovendo alterações sociais (Neto, 2002). Bill Gates, por exemplo, fundador e ex-presidente da Microsoft e Mellinda Gates, sua esposa, criaram em Janeiro de 2000, fundação *Bill & Melinda Gates Foundation*, uma organização sem fins lucrativos que subsiste com donativos, provenientes de privados, sendo os principais benfeitores o próprio Bill e Melinda Gates e Warren



**\_BILL DRAYTON**  
 financia empreendedores sociais por todo o mundo.



**\_VERONICA KHOSA**  
 alterou a política de saúde governamental ao desenvolver um modelo de cuidados para doentes com SIDA ao domicílio.



**\_J.B. SCHRAMM**  
 ajudou estudantes que não tinham condições económicas para entrar na universidade.



**\_FÁBIO ROSA**  
 levou a electricidade a habitações de pessoas residentes no mundo rural.



**\_BILL & MELINDA GATES (2000)**  
 criaram em Janeiro de 2000, uma organização sem fins lucrativos que subsiste de donativos.

Buffet. A fundação tem como objetivo principal melhorar as condições de vida, na área da saúde e na luta contra a pobreza. Realizam constantemente campanhas para a erradicação de doenças como a SIDA em países em desenvolvimento. Atualmente encontra-se em curso uma campanha de promoção e de incentivo agrícola feminino acreditando que poderão reduzir a fome mundial e fazer chegar comida a mais de 150 milhões de pessoas (Gates & Gates, 2012).

Contudo, esta forma de empreendedorismo social levada a cabo por Bill Gates e pela sua esposa não é do mesmo tipo acção desenvolvida, por exemplo, por Mohammad Yunos. A diferença substancial entre ambos é que os primeiros nem sempre se dedicaram ao empreendedorismo social, enquanto Mohammad Yunos dedicou a sua vida ao empreendedorismo social, ficando notavelmente conhecido pelo desenvolvimento do microcrédito. Através do acesso a importantes benefícios financeiros para os empreendedores demasiado pobres e sem acesso aos bancos tradicionais, o que permitiu, por sua vez, que os países em vias de desenvolvimento observassem o crescimento de oportunidades para que muitas pessoas criassem o seu próprio emprego (Takahama, 2001). Concluindo, a actual conjuntura exige que se tomem ações de forma a atenuar ou resolver o impacto de políticas sociais menos justas. Aqui, o papel dos empreendedores sociais, enquanto agentes da transformação, poderá ser fulcral.



**\_MOHAMMAD YUNOS**  
dedicou a sua vida ao  
empreendedorismo  
social, desenvolvendo o  
microcrédito.

### 1.4.5 INTRA-EMPREENDEDORISMO

A competitividade entre as diversas organizações tem sido cada vez mais intensa, fruto de uma rede cada vez maior de informação e de uma maior abertura de mercado (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006), levando a que novas organizações surjam dia após dia. Por consequência, são postos em causa o valor e a posição das organizações, obrigando-as a renovarem-se, a re-inventarem-se e a prepararem-se para novos desafios (Naisbett, 1986).

A revista *The Economist* serviu como base de lançamento para uma teoria em que o autor, Norman Macrae, primeiro em 1976 e depois em 1982, defendia que as organizações com maior capacidade de sobrevivência a curto, médio e longo prazo seriam aquelas que encontrassem outros meios para desenvolver as suas atividades quase de forma paralela à sua atividade principal e que conseguissem formar equipas ou grupos de trabalho com o objetivo de iniciar ações intra-empendedoras (Sarkar, 2010). Assim surge o intra-empendedorismo, que se caracteriza por ações de aceleração da inovação dentro das grandes organizações, estimulando os colaboradores com características empreendedoras a despoletarem ideias originais e inovadoras (Pinchot, 2004). O objetivo aqui é simples: fomentar a criação de empreendedores dentro da própria organização de forma a prepara-la para o futuro (Pinchot & Pellman, 1985). É neste contexto que o intra-empendedorismo ganha destaque, quando organizações procuram valorizar o espírito empreendedor interno ao estimular todos os colaboradores a procurarem a concretização das suas ideias e dos seus projetos (Sarkar, 2010). Este comportamento fomenta a motivação intrínseca dos colaboradores (que são quem melhor conhece a organização),

#### **\_PINCHOT & PELLMAN (1985)**

O intraempendedorismo tem como objetivo fomentar a criação de empreendedores e despoletar ideias originais e inovadoras dentro da própria organização.



#### **\_SARKAR (2010)**

Quando as organizações procuram valorizar o espírito empreendedor interno e estimular os seus colaboradores procuram intraempreender.



através da liberdade de raciocínio e de ação (Pinchot & Pellman, 1985).

John Naisbett (1986) afirma que o intra-empendedorismo é uma forma de encontrar novos mercados e novos negócios coerentes com os objetivos globais da organização, tornando-se num fator crucial para a sua sobrevivência (Kanter, 1997). Para organizações altamente burocratizadas e que estagnam competitivamente, este comportamento é uma mais-valia, visto que o intra-empendedor procura conquistar novamente a atenção para o cliente e para o produto, levando a uma redefinição clara dos objetivos e da missão da empresa (Stokes, Wilson & Mador, 2010). Em vez de tomar a iniciativa de criar o seu próprio negócio, o indivíduo tem a iniciativa de inovar, de criar e procurar novas e melhores oportunidades de negócio para a organização em que se insere e para os seus colegas de trabalho (Grebel, 2004).

Segundo Pinchot & Pellman (1985), o custo que uma organização enfrenta ao perder um empreendedor é superior à simples perda de um funcionário qualificado. É preciso estimular um espírito empreendedor nas organizações de forma a promover o envolvimento pessoal e coletivo. Os mesmos autores apontam algumas soluções para o fazer, das quais destacamos três: (1) os colaboradores devem ser incentivados a participar na gestão da empresa; (2) os colaboradores devem ser incentivados a participar no orçamento da empresa, tornando-os sócios da própria empresa; (3) participação nos lucros da empresa; Para isso, é importante que exista uma cultura empresarial inclusiva e com capacidade de resposta, de forma a que o desenvolvimento ou crescimento passe essencialmente por todos os elementos da organização (Dornelas, 2003).



**\_GREBEL (2004)**  
 defende que o intraempendedorismo permite ao colaborador inovar, criar e procurar novas e melhores oportunidades de negócio para a organização.



**\_DORNELAS (2003)**  
 é importante que exista uma cultura empresarial inclusiva e com capacidade de resposta, de forma a que o desenvolvimento ou crescimento passe essencialmente por todos os elementos da organização.

Sarkar (2010) refere a importância do intra-empendedorismo dando o exemplo, da *Google* onde os colaboradores dedicam parte do seu horário de trabalho, a desenvolver outros projetos do seu interesse, criando assim uma política de inovação e de constante estímulo intelectual, levando a que o projeto atual seja constantemente posto em causa e isso leve à criação de valor.

Esta procura pela criação de valor levou um funcionário da *Google* a desenvolver a ideia do actual *Orkut*, que se tornou o sítio da internet mais visitado em todo o Brasil, ultrapassando o próprio *Google Brasil*. Outro importante exemplo provém da *Yahoo*, com o seu modelo *Brickhouse*, que procura estimular a troca de ideias e a criação de valor, incentivando a liberdade intelectual ao permitir que qualquer funcionário da empresa possa enviar propostas de possíveis novos produtos ou serviços à administração da empresa, que serão posteriormente analisados e, de acordo com o seu potencial, poderão ser os próximos produtos ou serviços da organização. Aproveitar o conhecimento, a experiência e a vontade dos colaboradores e de todos aqueles que contribuem direta ou indiretamente para o sucesso da organização é sem dúvida uma estratégia para estar na linha da frente pela disputa do pódio. É estar na organização vencedora e inovadora (Dornelas, 2003). É essencial que exista uma extrema organização interna e líderes à altura dos desafios para que toda a organização seja envolvida e seja chamada a intervir (Pinchot, 2004).

Sendo o intra-empendedorismo uma forma de empreender é, por isso, natural que existam semelhanças entre o empreendedorismo e o intra-empendedorismo, na figura dos empreendedores e intra-empendedores.



**\_DORNELAS (2003)**  
 destaca oito  
 semelhanças entre os  
 empreendedores e os  
 intra-empendedores.

Dornelas (2003) destaca oito semelhanças entre eles, tais como: (1) reconhecem, avaliam e exploram oportunidades; (2) têm como objetivo a criação de novos negócios, de novos produtos ou de novos serviços; (3) potencializam o nascimento de novas soluções a partir da visão e do desejo de empreender, construindo equipas e procurando implementar e desenvolver ideias; (4) têm que estar aptos a gerir, têm que ter paixão e paciência; (5) independentemente do momento, do tempo ou do espaço, ambos encontrarão dificuldades, resistências e obstáculos e terão que os saber ultrapassar de forma suficientemente inovadora para que esses entraves não voltem a surgir; (6) necessitam de ter capacidades criativas de forma a identificarem e alcançarem os recursos necessários; (7) possuem uma estratégia de recuperação de capitais investidos; (8) são motivados pela criação de valor. Existem também diferenças entre empreendedorismo e o intra-empendedorismo, na figura dos empreendedores e intra-empendedoros.

O empreendedorismo assenta na criação de riqueza, procura por financiamento, criação de estratégias com sentido organizacional, exige um risco controlado e, espera-se, retorno para o empreendedor e para os acionistas (Pinchot, 2004). Pelo contrário, o intra-empendedorismo, que se desenvolve dentro da própria organização, procura desenvolver o potencial interno e trabalhar paralelamente a um outro nível, procurando oportunidades de acordo com a estratégia da organização (Ferreira, Santos & Serra, 2008). O intra-empendedorismo é uma forma inovadora de reagir aos desafios deste milénio, em especial à crise que as organizações atualmente atravessam (Dornelas, 2003).

Hoje em dia, enfrentamos tempos



**\_DORNELAS (2003)**  
 destaca oito  
 semelhanças entre os  
 empreendedores e os  
 intra-empendedoros.

económica e socialmente difíceis e o empreendedorismo, a par do intra-empendedorismo, são uma excelente ferramenta para ultrapassar as dificuldades e gerar a inovação, trazendo novos serviços, novos produtos e novas necessidades para o mercado (Dornelas, 2003). O empreendedorismo, a par do intra-empendedorismo, são instrumentos de inovação que ajudam na criação de novas competências e no acesso a novos e competitivos mercados onde o valor criado será obsoleto se não forem antecipadas as necessidades reais, tanto do consumidor como da organização (Stokes, Wilson & Mador, 2010).

Assim, só uma organização sustentável, que reconheça a verdadeira diferença entre um empreendedor e um intra-empendedor e que tenha a consciência dos seus reais limites, poderá transformar ideias em negócios de sucesso (Ferreira, Santos & Serra, 2008).

Interligar outras ferramentas empresariais, como a gestão de design e o design thinking elevando o processo empreendedor, levará a que as organizações estejam mais preparadas e os seus gestores mais aptos para ultrapassar os constantes desafios do mercado: inovando.

Contudo, a inovação não acontece por acaso, é um processo que pode ser organizado e gerido e ocorre por meio da procura de oportunidades ou do seu aperfeiçoamento (Bessant & Tidd, 2007). Inovação é sobre introduzir novos produtos, serviços ou processos ou romper com os existentes no mercado (Sarkar, 2010). A ideia de que existe uma forte relação entre inovação e empreendedorismo é defendida por Peter Drucker quando refere:

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles



**\_BESSANT & TIDD (2007)**

acreditam que a inovação pode ser gerida e ocorre no meio da procura de oportunidades ou do seu aperfeiçoamento.

exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso (1985, tradução livre, p.17).

*Lidere, siga ou saia do  
caminho.*

Ted Turner



**2.1234**



**2. A gestão do design**  
**2.1 A gestão e o design**  
**2.1.1** A função da gestão  
**2.1.2** O valor do design  
**2.2** Perspectivas conceptuais sobre a gestão do design  
**2.2.1** Perspectivas académicas  
**2.2.2** Perspectivas Profissionais  
**2.3** O carácter holístico da gestão do design  
**2.4** Níveis de gestão de design  
**2.4.1** Nível estratégico  
**2.4.2** Nível funcional  
**2.4.3** Nível operacional

## 2. A GESTÃO DO DESIGN

Com as novas tecnologias cada vez mais ao alcance do consumidor graças à globalização, torna-se uma árdua tarefa para as organizações oferecer produtos e/ou serviços cada vez mais competitivos. Os consumidores exigem agora mais segurança e mais tecnologia ao melhor preço e tendo em conta as suas necessidades individuais. Assim, as organizações precisam de adquirir novos conhecimentos, aumentar os seus investimentos, aplicar as novas tecnologias, qualificar os seus funcionários e aumentar as preocupações relativas aos orçamentos e aos prazos.

É necessário, por isso, uma coordenação integral e criativa que absorva as diferentes áreas de colaboração, desde a integração e exploração da matéria-prima, à produção e ao desenvolvimento do produto final. Neste contexto, a gestão do design adquire especial valor pela sua componente estratégica, auxiliando no desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços tendo em conta, quer os valores quer os objetivos da organização.

### 2.1 A GESTÃO E O DESIGN

#### 2.1.1 A FUNÇÃO DA GESTÃO

As organizações estão presentes no nosso dia-a-dia e a prova disso é que direta ou indiretamente as utilizamos, quer seja através dos seus serviços ou produtos, independentemente de serem públicas ou privadas, de maior ou menor dimensão (e de fornecerem bens ou serviços), a verdade é que elas vivem entre nós e nós já não vivemos sem elas (Ferreira, 2010).

“Vivemos numa sociedade de organizações” (Sousa, 1990, p.1), isto porque existe no ser humano a



**\_FERREIRA (2010)**

as organizações estão presentes no nosso dia-a-dia e a prova disso é que direta ou indirectamente as utilizamos.

necessidade enquanto animal social, de se relacionar com os outros seres humanos e com todas as organizações, na qual, obviamente fazem parte outros seres humanos (Santos, 2008), criando-se assim uma relação, muito próxima entre todos os utilizadores, fornecedores ou membros dessas organizações onde as pessoas trabalham em conjunto com o objetivo claro de alcançar resultados que seriam impossíveis de atingir caso o fizessem isoladamente (Sousa, 1990).

Mintzberg (1995) defende que uma organização se baseia no princípio da soma total dos recursos utilizados dividindo o trabalho em tarefas distintas mas coordenadas entre si mesmas. Sousa (1990) defende que uma organização é um sistema social inserido num meio ainda mais vasto, neste caso numa sociedade que tem em determinado momento de ser capaz de se posicionar e encontrar a melhor forma de motivar os indivíduos que nela trabalham para que os seus objetivos sejam cumpridos. É certo que existem vários tipos de organizações mas é a empresa que consegue obter um maior impacto e um maior nível de influência (Teixeira, 2005) inserindo-se nas sociedades não só como impulsionadora da vida humana mas também como promotora do bem comum e do bem-estar de todos (Carvalho, 2009). Contudo, o sucesso de qualquer organização depende da qualidade da sua gestão, podendo em caso de fracasso, acarretar custos elevados para a sociedade, quer a nível económico, relativamente aos recursos desperdiçados, quer a nível material e também, não menos importante, a nível de recursos humanos (Ferreira, 2010).

Assim, o ato de gerir pode ser comparado a um processo em que o objetivo principal passa por atingir de forma eficaz, com



**\_MINTZBERG (1995)**

defende que uma organização se baseia no princípio da soma total dos recursos utilizados dividindo o trabalho em tarefas distintas mas coordenadas entre si mesmas.



**\_CARVALHO (2009)**

defende que o sucesso de qualquer organização depende da qualidade da sua gestão



**\_FERREIRA (2010)**

defende que o sucesso de qualquer organização depende da qualidade da sua gestão

os recursos disponíveis, os objetivos inicialmente estipulados para a organização, com e através de pessoas (Santos, 2008) implicando essencialmente saber como fazer e o que fazer com esses recursos (Teixeira, 2005).

Do latim *gestio*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir consistindo em realizar ações que conduzam à concretização de um negócio ou de um desejo qualquer (Carvalho, 2009). Teixeira (2005), define gestão começando por conceituar a gestão como um processo que parte da necessidade de se obter resultados com o esforço dos outros. Indo mais além, Santos (2008) defende de uma forma mais abrangente, rica e integradora que a gestão resulta:

De um processo de coordenação e integração de atividades, através do planeamento, organização e contudo, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos através de pessoas, de forma eficaz e eficiente (Santos, 2008, p. 27).

Armstrong & Baron (2005) defendem que a gestão procura acrescentar valor a todos os recursos disponíveis, sendo que esse valor depende única e exclusivamente da competência e do compromisso das pessoas responsáveis pela gestão do negócio. Carvalho (2009) defende que, sempre que exista a necessidade de tomar decisões para garantir o cumprimento de objetivos através da execução de atividades da forma mais eficiente possível, existe gestão.

Podemos concluir que o ato de gerir é um processo de criação estratégico, tendo em conta os recursos que estão disponíveis e o meio ambiente existente, para que a transformação dos *inputs* (matérias-primas, recursos humanos, recursos financeiros, tecnologia, informação) em *outputs*



**\_CARVALHO (2009)**

o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir consistindo em realizar ações que conduzam à concretização de um negócio ou de um desejo qualquer.



**\_CARVALHO (2009)**

defende que, sempre que exista a necessidade de tomar decisões para garantir o cumprimento de objetivos através da execução de atividades da forma mais eficiente possível, existe gestão.

(serviços, produtos, resultados financeiros, informação, resultados humanos) estejam de acordo com os objetivos inicialmente estabelecidos.

Compreender o meio ambiente interno e o meio ambiente externo da organização é fundamental para que os objetivos possam ser alcançados (Carvalho, 2009). Através da sua análise, o meio ambiente interno da organização reúne um conjunto de características da própria organização que possibilita identificar pontos fortes e pontos fracos e, perceber se a organização tem potencial competitivo em comparação com os seus concorrentes (Sousa, 1990), nomeadamente se possui recursos humanos, materiais e tecnológicos, financeiros e organizacionais que possam fazer frente às constantes ameaças do ambiente externo (Santos, 2008). É certo que vivemos tempos muito marcados pelo forte dinamismo económico, que se sustenta pela crescente procura de diferentes produtos e pelo desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias e de novas formas de gerir (Neto, 2002) e, por isso, naturalmente que as organizações, independentemente dos seus objetivos, precisam de ser planeadas, organizadas, dirigidas e controladas, ou seja, geridas já que mais do que nunca a vida de muitas pessoas dependem das organizações e estas do seu desempenho e do seu trabalho (Santos, 2008).

É crucial interpretar os objetivos inicialmente estipulados e transformá-los em resultados, em bens, serviços ou produtos. Para que os resultados sejam positivos, esse processo de transformação tem de ser levado e tido em conta em todos os níveis da empresa, para que nada falhe, para que nada fique por fazer (Portugal, 2013). Para que esse processo



**\_CARVALHO (2009)**

Compreender o meio ambiente interno e o meio ambiente externo da organização é fundamental para que os objetivos possam ser alcançados.



**\_SANTOS (2008)**

naturalmente que as organizações precisam de ser geridas, já que muitas pessoas dependem das organizações e estas do seu desempenho e trabalho.

tenha sucesso é imprescindível que se usem métodos de forma a garantir que em todas as áreas e níveis da empresa os objetivos sejam cumpridos e a sua missão assegurada (Teixeira, 2005). Métodos, esses, importantes no processo de gestão representados no gráfico da Figura 3 que se segue, segundo Santos.

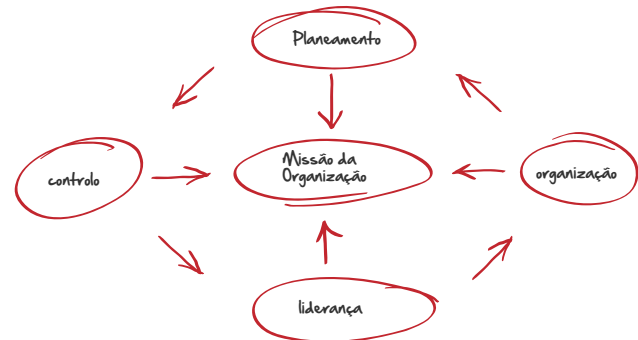
Como se pode analisar, todos os métodos estão interligados e direcionados uns com os outros com a missão da organização no centro de toda a ação. Estes métodos representam as funções de gestão, sendo elas:

(1) planeamento: processo onde se define de forma pormenorizada todos os passos necessários para a concretização dos objetivos inicialmente estipulados, de forma a garantir que estes sejam usados por todos os intervenientes nos mais variados níveis (Ferreira, 2010), frisando desde logo todas oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e os pontos fracos da organização, os objetivos e a estratégia a adotar no desenvolvimento desse mesmo plano, para que tudo esteja em sintonia no desenrolar das mais variadas atividades (Santos, 2008).

(2) organização: processo onde se estabelecem relações entre as pessoas, os recursos disponíveis e as tarefas existentes, de forma a garantir que os objetivos inicialmente estipulados sejam atingidos (Teixeira, 2005). Esta função requer também a distribuição da tarefa certa, para a pessoa certa, com os conhecimentos certos definindo, à partida, também a hierarquia de comando e a sua clarificação quanto aos níveis de responsabilidade ligados a cada atividade (Santos, 2008).

(3) direção: processo que consiste em influenciar o comportamento dos outros

FUNÇÕES DA GESTÃO (SEGUNDO SANTOS)  
 FIG. 3



de forma a garantir que os objetivos da organização sejam alcançados (Teixeira, 2005). Este processo envolve grande capacidade de motivação de forma a garantir a máxima eficácia e eficiência na realização das tarefas, grande capacidade de liderança de forma a garantir que todos assumem as suas funções e as executam com responsabilidade e envolve uma grande capacidade de comunicação, imprescindível para dinamizar todas as informações entre todos os intervenientes (Santos, 2008).

(4) controlo: processo de comparação e análise de todo o desempenho atual da organização, com os padrões de exigência inicialmente estipulados (Teixeira, 2005), sendo que, caso se justifiquem medidas corretivas, estas sejam aplicadas (Santos, 2008).

As funções de gestão são fundamentais no processo de gestão e não podem ser vistas de forma isolada, pois estão profundamente interligadas nos mais variados sentidos (Teixeira, 2005) sendo que, bem aplicadas, dão garantias de sucesso aos produtos, serviços ou ambientes da empresa, satisfazendo assim os seus clientes e, com isso, garantindo o futuro da organização (Santos, 2008).

É comum, sempre que pensamos no sucesso das organizações, pensarmos em gestores e pensarmos nos membros dos conselhos de administração, nos gerentes ou nos diretores ou até mesmo nos supervisores de um determinado estabelecimento, mas na verdade, existem gestores que atuam em diferentes níveis da organização e todos eles têm a sua importância. (Teixeira, 2005). Existe uma clara divisão de responsabilidades que, independentemente da estrutura organizacional adotada e, claro, das próprias



**\_SANTOS (2008)**

defende que as funções da gestão sendo bem aplicadas, garantem o sucesso de qualquer organização.

exigências, se podem dividir em três níveis (Santos, 2008), sendo eles:

(1) o primeiro nível, a gestão adquire uma forte componente estratégica que se caracteriza essencialmente pela formulação das políticas gerais da empresa e pela determinação dos principais pontos a seguir (Teixeira, 2005). Os gestores precisam de tomar as decisões num âmbito mais geral e definir, por seu lado, as políticas e as estratégias e adotar por toda a organização (Santos, 2008).

(2) o segundo nível, a gestão caracteriza-se pela sua forte componente tática, procurando a elaboração e implementação de tarefas a curto prazo, usando as especificidades de um determinado gestor, para o melhor cumprimento da tarefa (Teixeira, 2005). A este nível, é fundamental planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho da organização (Santos, 2008).

(3) o terceiro nível, a gestão pretende-se mais operacional, caracterizando-se pela sua forte componente técnica, procurando a execução das tarefas e a obtenção de resultados (Teixeira, 2005). A este nível é necessária uma estreita colaboração e coordenação entre todos os colaboradores da organização (Santos, 2008).

O nível de atuação do gestor varia com as suas competências (Teixeira, 2005). Um gestor que evolui de um nível operacional para um nível mais estratégico, terá as suas competências diretamente ligadas à conceção do produto, mais propriamente as suas capacidades de reflexão, de conceito, de criar ideias originais que tocam o abstracionismo ou a complexidade diretamente ligadas com a organização, ao invés das suas competências técnicas, mais ligadas com a capacidade de adaptar os conhecimentos, os métodos, as técnicas



**\_Santos (2008)**  
 divide as responsabilidades do gestor, em três níveis.



que domina nas mais diversas atividades da organização (Carvalho, 2009). O valor que cai sobre cada uma das funções de gestão não é o mesmo nos diferentes níveis de gestão, sendo que de uma forma global, mas integrada, tem que existir uma característica intrínseca a todos, visto que direta ou indiretamente interagem antes, durante ou após o processo (Teixeira, 2005). Assim, o poder de decisão e a capacidade de arriscar tornam-se na mais-valia que um gestor pode dar à sua organização, pois é na tomada de decisões que o sucesso pode ser alcançado (Carvalho, 2009).

### 2.1.2 O VALOR DO DESIGN

A informação que todos os dias absorvemos em cartazes, imagens, vídeos, rótulos, selos, jornais, revistas, filmes ou até mesmo músicas caracterizam-se predominantemente pelo conteúdo visual, prestando-se a comunicar-nos algo, através das cores, movimentos ou das formas que são captadas quase instantaneamente pelos nossos olhos e processados pelos nossos cérebros, criando necessidades e reflexos, sentimentos e vontades. Vontades, essas, que num mundo extremamente competitivo, onde todos os dias somos confrontados com variados produtos, uns mais pequenos, outros maiores, inconfundíveis ou não, mais ou menos atraentes, ganhando mais ou menos distinção ao nosso olhar, ao nosso toque, levam-nos a escolher entre um ou outro produto (Bruce & Bessant, 2002).

Segundo o *Oxford Dictionary*, a palavra design, foi mencionada pela primeira vez em 1588, e assenta num processo mental, numa ideia, num tema para um produto numa vertente mais funcional que possa ser realizado pelo homem, num objeto de arte aplicada que seja útil para a realização



**\_CARVALHO (2009)**

o poder de decisão e a capacidade de arriscar tornam-se na mais-valia que um gestor pode dar à sua organização, pois é na tomada de decisões que o sucesso pode ser alcançado.

ou elaboração de outras obras, no primeiro esboço gráfico de uma obra de arte (Burdek, 2006). Deriva da palavra em latim, *designare* que, dependendo do contexto onde é inserido, pode significar uma planificação, um projeto, uma intenção, um processo ou num contexto mais prático e palpável, um desenho, um esboço, uma composição visual, um estilo (Borja de Mozota, 2003). Flusser (2008), defende que o design tem duplo significado, enquanto substantivo e enquanto verbo, sendo que:

Em inglês, a palavra design adota um significado enquanto substantivo e verbo (circunstância que caracteriza muito bem o espírito da língua inglesa). Como substantivo significa, entre outras coisas: 'propósito', 'plano', 'intenção', 'meta', 'esquema maligno', 'conspiração', 'forma', 'estrutura básica', e todos esses significados estão relacionados a 'astúcia' e a 'fraude'. Enquanto verbo – *to design* – significa, entre outras coisas 'tramar algo', 'simular', 'projetar', 'esquemematizar', 'configurar', 'proceder de modo estratégico'. A palavra é de origem latina e contém em si o termo *signum*, que significa o mesmo que a palavra alemã *Zeichen* ('signo', 'desenho') (Flusser, 2008, p.181).

Uma definição, porventura mais completa, foi avançada pelo Internacional *Design Center de Berlim* em 1979, por altura de uma das suas exposições, defendendo que o design:

- (1) não é, nem pode ser, uma técnica de camuflagem, mas sim uma forma de expressar e de evidenciar as melhores qualidades de cada produto de forma própria;
- (2) deve dar importância à função, ao mesmo tempo que procura tornar os produtos intuitivos e simples para o utilizador;
- (3) deve ser o mais transparente possível, ou seja, não esconder os defeitos nem

evidenciar as qualidades;

(4) deve procurar não só dar respostas às necessidades dos utilizadores mas a toda a componente que o envolve, seja ela ambiental, económica ou social;

(5) deve fazer a ligação entre o homem e o objeto o ponto de partida de qualquer configuração, seja ela pessoal, profissional ou emocional.

Esta é uma definição que apresenta e defende o lado funcional mas também manifesta, apesar de forma ligeira uma preocupação sustentável (Burdek, 2006).

Rittel (1984) vê o design de uma forma mais prática, como um processo social, argumentativo e progressivo. Dando continuidade ao que defende Rittel, Erlhoff (1987), corrobora que o design difere da arte, no sentido em que precisa de um propósito prático, algo que lhe dê razão de ser, sendo capaz de se identificar através de quatro pontos: a questão social, a questão funcional, a questão simbólica e o objetivo. Cooper & Press (2005) afirmam que o design é uma ferramenta de comunicação de estilos de vida, de valores e que os designers são inevitavelmente os artistas da era pós moderna, porque transmitem intenções.

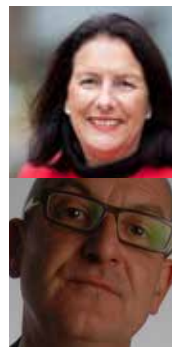
Outra perspetiva, “é que o design significa aproximadamente aquele lugar em que arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo científico) caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura” (Flusser, 2008, tradução livre, p. 184).

O design tem uma forte influência competitiva e que se nota em diversos pontos: (1) no preço do produto, através da revisão ou produção dos custos de produção, assim como no uso e na manutenção; (2) na qualidade, fiabilidade



**\_ERLHOFF (1987)**

o design difere da arte, no sentido em que precisa de um propósito prático.



**\_COOPER & PRESS (2005)**

defendem que o design é uma ferramenta de comunicação, de estilos de vida, de valores e que os designers transmitem intenções.

e usabilidade do produto (entre outros factores); (3) na imagem corporativa; (4) na embalagem do produto; (5) na eficiência e eficácia no acompanhamento de serviços pós-venda (Cooper & Press, 2005). Burdek (2006) remete-nos uma lista de problemas que, a seu ver, deve ser sempre objeto de atenção por parte do design, tais como: acompanhar os progressos tecnológicos; dar importância aos aspetos de utilização, simplificando; assumir uma postura transparente, no contexto de produção, do consumo e da reutilização; promover serviços e incentivar a comunicação.

De certo modo, o design é uma função, e uma forma de pensar dentro da organização, no desenvolvimento dos processos, na implementação dos projetos (Best, 2006, p. 16), é a criatividade humana aplicada a um objetivo, numa sistemática troca e transformação de ideias com a realidade (Bruce & Bessant, 2002) procurando satisfazer as necessidades dos consumidores e procurando alcançar os objetivos da empresa nos mais variados níveis, cumprindo com padrões de eficiência e qualidade (Cooper & Press, 2005). Moura (2010) defende o design de um ponto de vista mais prático, sendo que para o autor:

Design significa ter e desenvolver um plano, um projeto, significa designar. É trabalhar com a intenção, com o cenário futuro, executando a conceção e o planeamento daquilo que virá a existir. Criar, desenvolver, implantar um projeto – o design – significa pesquisar e trabalhar com referências culturais e estéticas, com o conceito da proposta. É lidar com a forma, com o feito, com a configuração, a elaboração, o desenvolvimento e o acompanhamento do projeto (Moura, 2010, p. 118).

O design é uma atividade processual estimulado em ambientes ricos, diversos, cheios de cores, formas e materiais,



**\_BURDEK (2006)**

remete-nos uma lista de problemas que, a seu ver, deve ser sempre objeto de atenção por parte do design.



**\_BEST (2006)**

defende que o design é uma função e uma forma de pensar dentro da organização.



**\_COOPER & PRESS (2005)**

o design é uma função, que procura satisfazer as necessidades dos consumidores e procura alcançar os objetivos da empresa nos mais variados níveis, cumprindo com padrões de eficiência e qualidade.

onde cada objeto é o resultado do desenvolvimento, de uma linha, de um processo, de um método, onde se tomam posições e decisões e o resultado não é feito ao acaso (Baxter, 1998). Schneider (2010) defende o design do ponto de vista mais criativo em termos funcionais, sendo que para o autor:

Design é a visualização criativa e sistemática dos processos de interação e das mensagens de diferentes atores sociais; é a visualização criativa e sistemática das diferentes funções de objetos de uso e sua adequação às necessidades dos usuários ou aos efeitos sobre os recetores (Schneider, 2010, p.197).

**\_BAXTER (1998)**

defende que o design é uma atividade processual estimulado em ambientes ricos, diversos, cheios de cores, formas e materiais.

Disciplina em constante evolução, absorve influências socioeconômicas, tecnológicas e culturais, da história e das condicionantes técnicas, preocupa-se com as questões ergonômicas e com as questões ecológicas, independentemente das questões políticas ou das exigências artísticas (Fuentes, 2006), que ao longo do tempo se tornou mais prática e mais estratégica, incorporando ferramentas como o *design thinking* (Martin, 2009).

O *design thinking* segundo Brown:

É a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a idealização, o processo de criar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses mais de uma vez à medida que a equipa amadurece as suas ideias e explora novos caminhos (Brown, 2010, tradução livre, p.16).



**\_FUENTES (2006)**

defende que o design é uma disciplina em constante evolução, absorve influências socioeconômicas, tecnológicas e culturais, da história e das condicionantes técnicas.

O *design thinking* é uma ferramenta para a inovação a todos os níveis das organizações, onde se estimula o designer na procura de soluções que sejam sustentadas por necessidades, de forma a se poder construir sistemas que otimizem a experiência e, por consequência, se aumente também a satisfação do

consumidor (Serrat, 2010). Gates e Melinda (2012) acreditam que este é um processo que procura pensar primeiro nas pessoas e, por isso, faz mais que sentido colocar as pessoas no centro do problema e da solução.

O designer olha para o problema de forma a perceber tudo aquilo que prejudica ou impede, de uma forma direta ou indireta, toda a experiência emocional e todo o bem-estar das pessoas ao considerar todos os aspetos do seu dia-a-dia, como o trabalho, as horas de lazer ou até mesmo a cultura (Lockwood, 2010).

O *design thinking* utiliza a sensibilidade, paralelamente com os métodos usados pelos designers, para corresponder às expectativas e superar as necessidades dos consumidores (Martin, 2009).

Recorre aquilo que é tecnologicamente aceitável e procura criar estratégias de negócio viáveis e que futuramente se possam converter em oportunidades de mercado e em algo com valor para o consumidor (Ambrose & Harris, 2010).

Lockwood (2010), ex-presidente do *Design Management Institute* (DMI) e fundador de uma nova firma, a *Lockwood Resource*, especializada em design, inovação e liderança, destaca cinco características fundamentais ou aspectos-chave que o *design thinking* permite:

(1) perceber profundamente toda a estrutura do processo, do cliente, o seu ambiente, as suas inspirações, as suas aspirações, todo o contexto que possa auxiliar e contribuir para uma articulação de informações, saber é poder, porque vive de informações;

(2) formar grupos com características

**\_SERRAT (2010)**

O *design thinking* é uma ferramenta para a inovação a todos os níveis das organizações, onde se estimula o designer na procura de soluções que sejam sustentadas por necessidades, de forma a se poder construir sistemas que otimizem a experiência e, por consequência, se aumente também a satisfação do consumidor.

**\_MARTIN (2009)**

O *design thinking* utiliza a sensibilidade, paralelamente com os métodos usados pelos designers, para corresponder às expectativas e superar as necessidades dos consumidores.

multidisciplinares permitirá executar trabalhos de forma interdisciplinar;

(3) acelerar o processo de aprendizagem através da visualização, da experimentação e através de protótipos;

(4) criar conceitos;

(5) a integração em todo o processo dos aspetos fundamentais do negócio sem limitar a criatividade, permite o pensamento integrado e combinado de ideias criativas com pormenores estratégicas ou condicionantes mais tradicionais, usa o que existe sem descuidar nada e constrói algo novo.

A contribuição do design é permanente e efetiva, com preocupações estratégicas tornando-se numa ferramenta integradora através de processos enriquecedores, transformadores, dinâmicos e interativos, despoletando inovação e procurando soluções mais adequadas à realidade. Face às constantes e difíceis exigências do mercado, aos elevados níveis de competitividade e à necessidade crescente de serviços e produtos cada vez mais inovadores, é crucial usar novas ferramentas, capazes de lidar com novas realidades, capazes de criarem novas soluções, novas escolhas e novos caminhos (Nigel, 2011).

João Branco, professor, designer, investigador, que iniciou a sua carreira de docente na ESAD, tendo deixado uma marca forte nas gerações de designers que passaram pelas suas aulas defende que o design pode ser visto de várias perspectivas, sendo que:

Ao entendermos o design como uma actividade de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, de significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter



**\_LOCKWOOD (2010)**  
 destaca cinco características fundamentais ou aspectos-chave que o *design thinking* permite.

sistémico e de coordenação, concluiremos que deverá ter um posicionamento, uma estrutura e um nível de intervenção empresariais que têm de ser discutidos, que devem ser reflectidos. Mas o design é também, o resultado desta actividade. É uma ideia, um projecto realizado, um objecto, uma imagem, um ambiente. A concepção expressa do que é o design permite-nos avançar para uma outra, a de *design management*, enquanto processo informado e racional de escolha e afectação de recursos do design para alcançar os objectivos de uma empresa, ou de uma organização (Branco, 2001, p.51).



**\_JOÃO BRANCO (2001)**  
 vê o design de várias perspectivas.

O *design thinking*, recurso do design, não é novo, mas só agora lhe demos um nome (Brown, 2009). É um processo que cruza com os três níveis da gestão do design e por isso, inevitavelmente, fará parte da estratégia de design nos processos de negócio (Lockwood, 2010). Tudo se interliga, a responsabilidade da gestão do design, “como disciplina, como técnica é um instrumento de valor acrescentado” (Branco, 2001, p. 52).

## 2.2 PERSPECTIVAS CONCEPTUAIS SOBRE A GESTÃO DO DESIGN

A gestão do design não é algo que se possa definir com exatidão, não é propriamente uma ciência e, por isso, não existe uma definição universal e consensual sobre o verdadeiro significado da palavra gestão do design (Best, 2009). No seguimento, Cooper e Junginger (2011) afirmam que a discussão sobre a importância e o real valor da gestão do design e, por consequência, a sua definição está envolta de três paradigmas: o primeiro paradigma diretamente ligado com os conceitos e as ideias práticas do design enquanto disciplina; o segundo paradigma está relacionado com a metodologia usada pela gestão do design, que está centrada nas capacidades, competências



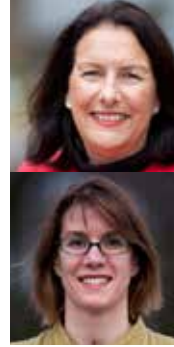
**\_BROWN (2009)**  
 O *design thinking*, recurso do design, não é novo, mas só agora lhe demos um nome.



**\_BEST (2009)**  
 A gestão do design não é algo que se possa definir com exatidão.



e características de um gestor e a consequente intervenção que a gestão tem; o terceiro paradigma prende-se ao fato do design ser uma disciplina multidisciplinar e global, capaz de reunir princípios, práticas e métodos usados em prol do ser humano. A sua importância deve-se, em muito, ao fato de contribuir para que profissionais de várias áreas cooperem, trocando conhecimentos e informações em todas as diferentes e estimulantes etapas do processo criativo, desenvolvendo produtos cada vez mais funcionais e eficazes devido à sua transversal capacidade de pensar, resolver e ultrapassar exigências das mais variadas áreas conseguindo atingir assim, um maior número de consumidores (Borja de Mozota, 2003).



**COOPER & JUNGINGER (2011)** afirmam que a discussão sobre a importância e o real valor da gestão do design e, por consequência, a sua definição está envolta de três paradigmas.

Vários foram os autores, ao longo do tempo, que procuraram acrescentar riqueza à definição do termo. Michael Farr foi o primeiro mas muitos outros lhe seguiram. Nas próximas linhas, destacaremos aqueles cujo contributo ajudou a moldar o conceito da gestão do design com definições muito próximas mas complementares. Para contribuir para uma melhor percepção e compreensão da nossa linha de pensamento, apresentamos as perspectivas conceptuais, de duas formas, nomeadamente as perspectivas académicas e profissionais, onde contaremos com contributos de professores, investigadores, gestores, directores, entre outros, que certamente nos permitirão adquirir conhecimentos para uma melhor compreensão do perfil empreendedor do gestor de design que procuramos traçar.

### **2.2.1 PERSPECTIVAS ACADÉMICAS**

Michael Farr afirma, em 1966, de uma forma ainda muito embrionária, que aquilo a que hoje intitulamos de gestão do design

tem como missão certificar-se que os projetos eram realizados e que para isso, era imprescindível existirem níveis de comunicação entre todos os intervenientes. Nesta primeira abordagem, “encontramos sem dúvida, os alicerces da afirmação de uma cultura gestão do design e o esboço de um perfil para a atividade” (Figueiredo, 2010, p.1).

Willock (1981), acredita que a gestão do design é apenas uma forma de passar para o mercado todas as potencialidades do design (Gimeno, 2000). Por seu lado, Barker (1989) considera que a gestão do design surge da necessidade de controlar efetivamente os novos produtos e de garantir que as técnicas aplicadas são as necessárias e o processo usado é de fato o melhor. Para Gorb (1990) a gestão do design corresponde ao uso dos recursos de design disponíveis dentro da organização pelos gestores de linha de forma, a conseguir alcançar efetivamente os objetivos organizacionais.

Hetzel (1993) amplia o escopo da gestão do design definindo-a de três formas: (1) como a gestão de um processo criativo através da empresa; (2) como a gestão de uma empresa através dos princípios do design; (3) como consequência da criação de uma empresa de design. Cooper&Press (1995) afirmam que a gestão do design é do que uma resposta por parte de certos indivíduos às necessidades dos seus negócios e a contribuição destes para o uso do design de uma forma mais eficaz. Wolf (1998) defende que a gestão do design possui a função de planear e coordenar estratégias que correspondam aos objetivos e valores da empresa, motivando os funcionários, assegurando que cumprem os objetivos dentro dos prazos acordados e com os custos inicialmente estipulados.



**\_MICHAEL FARR (1966)**

A gestão do design tem como missão certificar-se que os projetos eram realizados e que para isso, era imprescindível existirem níveis de comunicação entre todos os intervenientes.

**\_WILLOCK (1981)**

acredita que a gestão do design é apenas uma forma de passar para o mercado todas as potencialidades do design.



**\_BARKER (1989)**

considera que a gestão do design surge da necessidade de controlar efetivamente os novos produtos e de garantir que as técnicas aplicadas são as necessárias.



**\_GORB (1990)**

acredita que a gestão do design corresponde ao uso dos recursos de design disponíveis dentro da organização pelos gestores de linha de forma, a conseguir alcançar efetivamente os objetivos organizacionais.



**\_HETZEL (1993)**

amplia o escopo da gestão do design definindo-a de três formas.

Hollins & Hollins (2002) definem gestão do design como um conjunto organizacional de processos para desenvolver novos serviços ou produtos. Torna-se importante fazer uma breve referência a Farr (1966), pois este denunciou a quantidade infindável de produtos e serviços mal concretizados que estavam presentes no mercado e reforçou, claramente, que a verdadeira importância do design e da gestão num contexto relacional e inegável, um bom produto precisa de uma boa organização e uma boa organização precisa de uma boa gestão.

Borja de Mozota (2003) afirma que para a gestão do design se tornar eficaz deve ser introduzida na organização das seguintes formas: (1) gradual, integrando o design na organização por fases, através de uma série de projetos sucessivos que demonstrem a real importância do design na organização; (2) responsável, envolvendo todos os gestores de topo da organização, demonstrando que o caráter estratégico do design é realmente essencial e de forma a lutar contra a difícil ideia de que o design é difícil de gerir; (3) controlada, sendo que o design deve ser gerido a todos os níveis da organização, isto é, a importância do design não se deve remeter a um projeto ou a um serviço mas a uma forma de trabalhar, de comunicar entre o grupo de design e a administração da organização. Best (2009), no sentido mais básico, defende que a gestão do design é:

Sobre a gestão de projetos de design: projetos que foram pagos por um cliente, um negócio ou uma organização, e levados a cabo por um designer, por uma equipa de designers ou por uma consultora de design. Para alguns, é aqui que a gestão do design termina, mas para outros, é algo mais do que uma forma de gestão de projetos de design (Best, 2009, tradução livre, p.6).

MacBride (2007) afirma que a gestão do design se refere à identificação e à



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**  
 afirma que para a gestão do design se tornar eficaz deve ser introduzida na organização de três formas.

correta utilização dos recursos criativos que existem dentro da organização de forma a criar uma vantagem estratégica competitiva e sustentável. Earl Power acredita que a gestão de design ocupa-se do desenvolvimento da organização, do planeamento e controlo dos recursos relacionados ao uso humano, dos produtos, comunicações e ambientes (Philips, 2008).

A gestão do design, tal como a entendemos hoje, é o resultado de uma abordagem, na *Internacional Design Conference*, em *Aspen*, organizada por Walter Paepcke cujo primeiro tema era *Design as a function of management*, de 1951, e que tinha como objetivo aproximar o design do universo empresarial (Best, 2009) e pelo reconhecimento do termo gestão do design pela The Royal Society of Arts em 1955. No ano de 1958, Ettore Sottsass inicia como consultor de design, a sua colaboração com a *Olivetti*, com o objetivo de estimular a liberdade criativa, mais tarde atribuída ao *design thinking*. Um importante e decisivo momento, em 1964, foi o fato de a *RSA* introduzir o termo gestão de design como conceito e de o ligar às atividades de design. Em 1966, Michael Farr publica o primeiro livro sobre gestão do design, intitulado *Design management*.

Outro passo importante na evolução da gestão do design é a fundação do *Design Management Institute (DMI)*, por William Hannon Jr., com o objetivo de criar um espaço de discussão sobre o sentido estratégico do design e o seu papel dentro das organizações (Best, 2009).

O *Design Management Institute (DMI)* é uma organização internacional sem fins lucrativos que visa aumentar a consciência do design como parte essencial da estratégia empresarial. Fundada em 1975, *DMI* tornou-se o principal recurso internacional credível em gestão de design. Ganhou



**\_BEST (2009)**

defende que a gestão de design é algo mais do que gestão de projetos de design.



**\_MACBRIDE (2007)**

refere a identificação e a correta utilização dos recursos criativos que existem dentro da organização de forma a criar uma vantagem estratégica competitiva e sustentável.

uma reputação mundial através do uso de recursos multifacetados, proporcionando um inquestionável know-how, ferramentas e conhecimentos através de conferências, seminários, programas de adesão e publicações (DMI, 2012, tradução livre).

O ano de 1976 é marcado pela primeira conferência realizada pelo *DMI*, intitulada de *Design Management Conference*, pelo início do ensino de design a gestores na *London Business School* por Peter Gorb e pelo lançamento do livro de Victor Papanek, *Design for the real world*, onde incentiva os designers a reconhecer o design thinking e o seu potencial, tendo em conta as questões sociais e ambientais (Vogel, 2009).

Importantes artigos e igualmente importantes publicações como as *18 views on the definition of design management* (1998), *Design agenda: a guide to successful design management*, *Design management: future forward* (2008), entre outras, foram da responsabilidade do *DMI* (Best, 2009).

Segundo Borja de Mozota (2003), a gestão do design acompanha a evolução dos modelos de gestão, que partem do estilo taylorista de gestão a uma organização mais flexível, mais capaz, mais inteligente e que promove e incentiva a tomada de decisões de risco, incentivando a autonomia orientada para a resolução de projetos, tendo em conta sempre as necessidades e os reais desejos dos clientes. É importante referir também que, independentemente de ao longo da história existir uma evolução, nos modelos de gestão ainda hoje, alguns modelos do passado são adotados, permanentemente ou ocasionalmente, por gestores de algumas organizações o que interfere negativamente no desenvolvimento da gestão do design ou nos piores cenários



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

a gestão do design acompanha a evolução dos modelos de gestão, que partem do estilo taylorista de gestão a uma organização mais flexível, mais capaz, mais inteligente e que promove e incentiva a tomada de decisões de risco.

na própria existência do design nas organizações.

Copper & Junginger (2011) demonstram preocupações quanto ao futuro da gestão do design enquanto disciplina, afirmando que importantes escolas como a *London Business School* (Londres, R.U.), a *Westminster University* (Londres, R.U.) e a *Oxford University* (Oxford, R.U.) retiraram o ensino da gestão do design dos seus programas.

## 2.2.2 PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

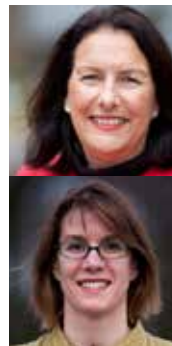
No artigo *18 views on the definition of design management* (DMI, 1998) são expostos vários pontos de vista por diversos profissionais dos quais destacamos os seguintes, tanto pela sua convergência como pela sua divergência:

Segundo Timothy Bachman, a gestão do design permite trocar e cultivar valores dentro da organização, fruto de uma estratégia consistente, estratégia essa tão poderosa que permite criar mudança;

Por seu lado, Torsten Dahlin, afirma que a gestão do design tem como responsabilidade iniciar e gerir estratégias de design no contexto de decisão, implementando e comunicando esse processo, de forma a criar entendimento e consciência a todos os níveis da organização;

Lizabeth Dobbins e Patrick Fricke vêem a gestão do design como um suporte estratégico e tático à liderança, representando por isso não só o estado dos negócios mas também o estado da organização. Fennemiek Gommer e Torsten Dahlin partilham também a mesma opinião;

Para Thomas A. Kelley a gestão do design



**\_COOPER & JUNGINGER (2011)**  
 demonstram preocupações quanto ao futuro da gestão do design enquanto disciplina.

é responsável pela captação de novos recursos e de novos talentos, tanto dentro como fora da organização e que possam contribuir para a criação de novos produtos, de novos serviços, de novos ambientes e de novas experiências;

Emerge também um perfil do gestor de design, de uma forma paralela, o artigo *18 views on the definition of design management* (DMI, 1998), como um agente com visão estratégica, prática, coerente, que compreende de uma forma global o mercado e a importância que a marca deve ter no seu ambiente externo e interno (MacBride, 2007). Pedro Figueiredo, docente da ESAD, Mestre em Comunicação e Imagem e uma especialização do Marketing defende que o gestor de design é essencial para o pensamento estratégico da organização, defendendo que:

Perfil esse que demonstra proficiência na utilização dos recursos e dos ativos da organização, sendo capaz de iniciar e lidar com decisões estratégicas do conselho de administração ao showroom. É um profissional com competências ao nível do pensamento estratégica e do pensamento out-of-box (Figueiredo, 2010, p.4).

Como atividade multidisciplinar, a gestão do design influencia toda a estrutura orgânica das organizações e todas as relações funcionais e é portanto, uma ferramenta que só as empresas, com uma estrutura clara, ágil e adaptável irão suportar (Gimeno, 2000).

No entanto, optar por ignorar a gestão de design pode ser realmente comprometedor para o sucesso da organização. Branco (2001) defende que a gestão do design é um processo coordenado, sustentado e baseado em escolhas de recursos de design que melhor garantam a conquista dos objetivos da organização. Kistmann (2001) afirma que a gestão do design não

pode e não deve ser compreendida como uma mera ferramenta de escritório ou um simples incentivo à liderança ou criação de uma empresa de design, de um produto ou serviço nem muito menos vista como uma forma de educar gestores para as atividades de design e defende:

A gestão do design deve ser compreendida como uma ferramenta para gerir os recursos do design disponíveis numa organização pelos gerentes que planeiam, visando os objetivos da corporação. O termo gestão do design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como a competência central (Kistman, 2001, p.192, tradução livre).

Topalian (2002), reforça o papel da gestão do design dentro das organizações, defendendo que a gestão de design assenta na gestão de todos os aspetos do design, ao nível corporativo e ao nível de projeto, acreditando que existe uma clara necessidade, por questões de experiência, de abrir os problemas de design e toda a complexidade do projeto a todos os intervenientes, de forma a garantir uma maior capacidade de solução de problemas. Borja de Mozota (2003) defende também que o papel da gestão de design nas organizações é realmente importante a todos os níveis, afirmando que a gestão do design é:

A implementação do design como um programa formal de atividades dentro da empresa pela comunicação da relevância do design para as metas organizacionais de longo termo e coordenar recursos de design ao nível de atividade empresarial para atingir objetivos organizacionais (Borja de Mozota, 2003, p.71, tradução livre).

Torna-se necessário, criar um ponto de reflexão, mais específico, sobre a questão do papel que a gestão do design tem dentro das organizações.



**\_BRANCO (2001)**

defende que a gestão do design é um processo coordenado, sustentado e baseado em escolhas de recursos de design que melhor garantam a conquista dos objetivos da organização.

**\_TOPALIAN (2002)**

reforça o papel da gestão do design dentro das organizações, defendendo que a gestão de design assenta na gestão de todos os aspetos do design, ao nível corporativo e ao nível de projeto.



De acordo com Blaich & Blaich (1993), a gestão do design tem quatro importantes papéis dentro de uma organização: (1) contribuir para os objetivos estratégicos da organização identificando quais as necessidades dos consumidores e as necessidades da própria organização; (2) gerir os recursos de design; (3) gerir os processos de design; (4) desenvolver e alimentar uma rede simples que permita a fácil comunicação entre todos os departamentos. Martins (2004), reforça a importância da gestão de design na organização, defendendo que:

Há estudos que apresentam resultados positivos de empresas que adotaram a ferramenta de gestão de design que contribuíram para tornar seus produtos diferenciados e custos de produção racionalizados. Seu potencial incorpora-se ao processo de produção desde a conceção da estratégia da empresa, passando pela conceção do produto em todo ciclo de vida, incluindo descarte ou reutilização e integra-se com outras áreas e sob todos os aspetos onde possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto e de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras: esta é a essência da gestão do design ou um design completo, ou ainda como preferem alguns, a qualidade aparente (Martins, 2004, p.1).

É importante referir também que, independentemente de ao longo da história existir uma evolução nos modelos de gestão, ainda hoje, alguns modelos do passado são adotados, permanentemente ou ocasionalmente por gestores de algumas organizações, o que interfere negativamente no desenvolvimento da gestão do design ou nos piores cenários na própria existência do design nas organizações (Gorb, 2001).

Um acontecimento importante, no contexto nacional, foi a criação em 1985 do *CPD – Centro Português de Design*, em Lisboa, que procurou dar a conhecer, através das

**\_BLAICH & BLAICH (1993)**  
 a gestão do design tem quatro importantes papéis dentro de uma organização.

melhores práticas, aos agentes económicos a importância da disciplina (CPD, 2012).

O DMI inicia a publicação do *Design Management Journal* em 1989 e do *Design Management Review*, em 2000, tido como referência sobre gestão de design para gestores de design, designers, não-designers, académicos e qualquer interessado na área (DMI, 2012).

Para o *Centro Português de Design* (2012), que encerrou a sua actividade no dia 31 de Maio de 2013, o foco principal na formação de gestão recaía na integração de disciplinas, tendo em vista aspetos como a estratégia de produto, o processo de desenvolvimento e a organização de atividades diretamente ligadas com a área. No livro *Manual de Gestão do Design*, existe uma proposta de disciplinas para um curso de gestão do design, fundamentada em estudos de *Oakley* (1984) que procurava despoletar conhecimentos de design no contexto empresarial, desenvolvendo competitividade, analisando o ciclo de vida, os atributos dos produtos e o seu lucro correspondente, explorando vários processos, vários modelos de design, integrando o desenvolvimento do processo com outras áreas como a engenharia, como a arquitetura, como o marketing procurando criar mudança e perceber quais os canais propícios a isso, formulando estratégias, experimentando e interligando meios tecnológicos e tradicionais na busca pelo valor do mercado. Esta proposta que procurava associar políticas de crescimento e sustentabilidade ao design, através de normas e objetivos específicos, de procedimentos e manuais a nível administrativo de forma a conceituar e a definir com extrema clareza o papel do design na empresa. Aliado a isso, procurava explorar a gestão dos projetos

de design através de exigências básicas, de planificação de projetos, através da seleção de designers e da seleção de métodos que explorassem a criatividade e que permitissem usar o design como forma de agir e pensar, desenvolvendo sempre os níveis de comunicação e a apresentação de conteúdos.

Apesar de estar fortemente ligada a outras disciplinas e áreas voltadas para a atuação do gestor, nota-se a grande ênfase dada ao design nesta proposta, mas também se nota a constante necessidade de dar a compreender a natureza do design e as suas contribuições para a competitividade das empresas, procurando despoletar preocupações políticas estratégicas. Preocupações, essas, essenciais no planeamento e desenvolvimento de projetos, tanto nos seus aspetos práticos como nos aspetos relacionados com o consumidor e com as exigências do mercado (Calçada, 1997).

A gestão do design permite repensar a estratégia de negócio e a estratégia operacional ao agregar valor tanto no processo de design como nos resultados desse mesmo processo, nomeadamente no custo, na qualidade e na informação, permitindo assim que a equipa de design possua toda a informação crucial ao desenvolvimento das suas funções (Hands, 2009). Esta capacidade de agregação permite que exista uma constante avaliação de todo o processo, aumentando assim os índices de eficácia e a eficiência de todo o projeto em toda a estrutura organizacional (Joziassse, 2000).

Ao longo da história, a gestão do design assumiu características, papéis, responsabilidades e conhecimentos de outras áreas com o objetivo claro de ultrapassar as dificuldades, adaptando-



**\_HANDS (2009)**

A gestão do design permite repensar a estratégia de negócio e a estratégia operacional ao agregar valor tanto no processo de design como nos resultados desse mesmo processo.

se e moldando-se à solução. O cerne da definição assenta claramente na questão mutável que a gestão do design assume na resolução de problemas e que é defendida por Hands (2009). O mesmo autor, defende que a gestão do design é uma atividade acima de tudo holística e, por isso, capaz de se adaptar a qualquer problema e encontrar as melhores soluções através das melhores estratégias organizacionais, despoletando a inovação e a criatividade.

## 2.3 O CARACTER HOLÍSTICO DA GESTÃO DE DESIGN

A procura pela criação de vantagens competitivas incentiva a que a organização se estruture de forma mais eficaz e apresente, assim, resultados que satisfaçam as necessidades dos consumidores (Best, 2006). Esta vantagem competitiva é, em parte, reflexo do processo de design que contribui para as diferentes hipóteses de um produto/serviço (Farr, 1966). Desta forma entendemos que o design na gestão da organização vai para além do desenvolvimento de um produto, serviço ou ambiente, contribuindo para o desenvolvimento de novas opções estratégicas que permitam desenvolver a comunicação da organização e os seus valores (Borja de Mozota, 2003).

Cooper & Press (2003) afirmam que a gestão do design, hoje em dia, não significa só gerir o processo e as pessoas que estão diretamente ou indiretamente ligadas a ele, mas sim, desconstruir e analisar toda a possível experiência que advém da criação do produto, serviço ou ambiente de tal maneira que permita ao designer trabalhar com toda a equipa da organização de forma a compreender e a contribuir com a sua experiência na criação de valor. É portanto, uma atividade multidisciplinar que tem como principal objetivo a coordenação



### **\_HANDS (2009)**

o cerne da definição de gestão do design assenta claramente na questão mutável que a gestão do design assume na resolução de problemas.



### **\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

O design na gestão da organização vai para além do desenvolvimento de um produto, serviço ou ambiente, contribuindo para o desenvolvimento de novas opções estratégicas que permitam desenvolver a comunicação da organização e os seus valores.

de um processo de valor (Hands, 2009). Segundo o mesmo autor:

Valor é a interpretação do mundo através de experiências importantes e de relações subjetivas. É um conjunto de sentidos e de interligações, em constante mudança, que são construídos através de duas ou três grandezas e que refletem a relação do indivíduo com os outros e com ele mesmo (Hands, 2009, p. 64, tradução livre).

A criação de valor, do ponto de vista da criatividade, está diretamente relacionada com a capacidade que o designer tem em manifestar um conjunto de características que à partida são intangíveis (e que podem criar conflitos), num produto ou num serviço agregador, com um conceito forte e dessa forma alcançar o resultado pretendido e assim criar valor (Von Stamm, 2003). O processo para interagir e interligar o valor com a criatividade, inclui atravessar várias fronteiras organizacionais e departamentais na procura da melhor solução. Isto é uma das coisas que faz com que a gestão do design seja uma atividade holística visto que unifica todas as áreas de operação a nível organizacional na procura pelo diferencial criativo (Borja de Mozota, 2003).

No artigo *18 views on the definition of design management* (DMI, 1998) autores como Tetsuyuki Hirano, Thomas A. Kelley e Peter Trussler, reforçam a ideia de que a gestão do design é holística pela sua forte componente estratégica, funcional e operacional que suporta diversas iniciativas estratégicas tendo como principal objetivo a criação de valor, através de vantagens competitivas, através do reforço da identidade corporativa ou através do recurso a novas tecnologias e ao reforço de uma cultura corporativa de inovação. Podemos então, entender, o papel da gestão do design neste processo iterativo “como uma perspetiva global informadora



**\_COOPER & PRESS (2003)**

A gestão do design não significa só gerir o processo e as pessoas que estão diretamente ou indiretamente ligadas a ele, mas sim, desconstruir e analisar toda a possível experiência que advém da criação do produto, serviço ou ambiente.



**\_HANDS (2009)**

A gestão do design é uma atividade multidisciplinar que tem como principal objetivo a coordenação de um processo de valor.



**\_VON STAMM (2003)**

A criação de valor, do ponto de vista da criatividade, está diretamente relacionada com a capacidade que o designer tem em manifestar um conjunto de características que à partida são intangíveis.

de toda a atividade empresarial e não apenas como a melhor solução pontual para um produto, para uma peça gráfica de comunicação ou para um ambiente” (Branco, 2001, p.52).

Borja de Mozota (2003) afirma que a interação da gestão do design no âmbito organizacional se revela em três níveis:

(1) a nível de gestão operacional, no papel do design na ação económica e na forma como ele interage com os departamentos de produção de marketing e de vendas;

(2) a nível de gestão funcional é relacionado com as funções que o design desempenha, nomeadamente em coordenação com os departamentos de *R&D (research & development)*, de recursos humanos e de finanças;

(3) a nível de gestão estratégica está diretamente relacionado com a visão do design e as suas mais-valias para a criação de valor cultural dentro da organização, estando a sua influência ligada ao departamento estratégico.

Torna-se importante, quanto ao nível estratégico, referir que a interação do design chega ao nível mais elevado da hierarquia, pois corresponde à gestão do ponto de vista estratégico de toda a organização, onde se torna essencial estimular e procurar desenvolver constantemente a capacidade do design em unir e transformar a visão da empresa (Borja de Mozota, 2003), criando inovação e contribuindo para que a organização adquira vantagens competitivas no mercado (Bruce & Bessant, 2002).

De acordo com Frans Joziassse (2000), existem três sub-níveis estratégicos dentro do nível estratégico das organizações, defendido por Borja de Mozota (2003):



**\_BRANCO (2001)**

Entende que o papel da gestão do design neste processo interativo funciona sob uma perspetiva global em relação a toda a atividade empresarial.

a estratégia corporativa, a empresarial e a operacional. Do ponto de vista da estratégia corporativa, a gestão do design é importante porque poderá ser uma fonte de vantagem competitiva e um catalisador para uma mudança no conceito e na direção da própria organização (Cooper & Press, 2001). Projetos de design verdadeiramente estratégicos podem influenciar a estrutura da empresa, em termos de direção, de finanças e até de recursos humanos (Borja de Mozota, 2003). Do ponto de vista da estratégia empresarial a gestão do design poderá ser uma mais-valia na criação de novos conceitos e de novos e únicos produtos, bem como uma ferramenta para descobrir novos mercados (Best, 2006).

A gestão do design poderá auxiliar todos os níveis de negócios individuais dentro da organização, aumentando assim a competitividade e com isso estimular novos e melhores resultados (Joziassse, 2000), garantindo assim, que exista um foco nos objetivos principais, na procura pela inovação, pela criatividade e pela procura de novos e renovados produtos, capazes de irem ao encontro das reais necessidades dos clientes (Borja de Mozota, 2003). Do ponto de vista da estratégia operacional, a gestão do design concentra-se na eficiência e eficácia de todo o processo criativo, da equipa de design e em todos os projetos de design de cariz individual (Joziassse, 2000). Uma estratégia empresarial bem-sucedida depende em grande medida das decisões que são tomadas e das atividades que elas despoletam ao nível operacional (Best, 2006).

É relevante, acreditamos, a característica holística da gestão do design e a sua importância, em todos os níveis para uma estratégia corporativa eficiente e global. Prova disso, é a quantidade de

**\_FRANS JOZIASSE (2000)**

existem três sub-níveis estratégicos dentro do nível estratégico das organizações, defendido por Borja de Mozota (2003).



**\_BEST (2006)**

Do ponto de vista da estratégia empresarial a gestão do design poderá ser uma mais-valia na criação de novos conceitos e de novos e únicos produtos, bem como uma ferramenta para descobrir novos mercados.

organizações que estão a desenvolver políticas, aliadas ao *design thinking*, para identificarem a forma como podem reduzir o impacto que têm no meio ambiente (Lockwood, 2010) para aumentarem o valor social da organização e de todas as partes envolvidas (Hands, 2009). A gestão do design adquire um papel fundamental e integrante no processo, funcionando como mediador entre todos os agentes de forma a promover um clima de responsabilidade social e corporativa da organização, a todos os níveis (Best, 2006).

Quanto mais seriamente uma organização integrar na sua estrutura o uso do design, mais provável é ter uma constante inovação, que lhe permitirá alcançar sucesso, não só através de preços competitivos mas também através da criação de valor. Organizações onde a gestão do design desempenha um papel integral e gerida nos seus diversos níveis, terão uma visão mais equilibrada das suas opções competitivas (Hands, 2009).

## 2.4 NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN

Como já foi sendo descrito, a prática da gestão do design pode ser analisada a partir do nível em que as decisões são tomadas: (1) a nível estratégico, onde a gestão do design propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa; (2) a nível funcional, onde a gestão de design define políticas que permitam relacionar os objetivos organizacionais com os objetivos de cada departamento; (3) a nível operacional, onde a gestão de design assume políticas que levem à implementação de projetos e ao desenvolvimento da marca (Borja de Mozota, 2003), existindo uma interação a todos os níveis de forma diferente mas integrada, na estrutura, nos processos e nos recursos da organização (Hands, 2009).



### **\_BEST (2006)**

Uma estratégia empresarial bem-sucedida depende em grande medida das decisões que são tomadas e das atividades que elas despoletam ao nível operacional.



De modo similar, Magalhães (1997) coordenador do laboratório de gestão do design na *Universidade Católica do Rio de Janeiro*, defende um conjunto de atividades da responsabilidade da gestão do design, que interagem em diferentes níveis com as organizações: (1) a nível estratégico, a gestão de design é responsável por formular os objetivos do departamento de forma integrada com a estratégia global da empresa; (2) a nível funcional, a gestão do design é responsável pela integração da estratégia do design na empresa e na coordenação das atividades subjacentes; (3) a nível operacional, a gestão do design é responsável pela execução das tarefas, como no controlo do produto final, da gestão de pessoal e da elaboração dos orçamentos.



**\_MAGALHÃES (1997)**  
 defende um conjunto de atividades da responsabilidade da gestão do design, que interagem em diferentes níveis com as organizações: (1) a nível estratégico; (2) a nível funcional; (3) a nível operacional;

Borja de Mozota (2006), num artigo do *DMI Review*, refere que existem quatro forças que influenciam a estratégia operacional e os objetivos de toda a organização e são essas forças que condicionam a ação e a responsabilidade da gestão do design nos mais variados níveis da organização, sendo elas o design como:

(1) fator de diferenciação, como uma fonte de vantagem competitiva no mercado através do reforço da marca, da fidelização de clientes, de um preço justo ou de uma estratégia orientada para o cliente;

(2) fator de integração, que melhora os processos de desenvolvimento de novos produtos, favorecendo o desenvolvimento de uma arquitetura modular e de linhas de produtos, orientados para o utilizador, inovando;

(3) fator de transformação, como um recurso para a criação de oportunidades de novos negócios, de forma a melhorar a capacidade da empresa em lidar com



**\_BORJA DE MOZOTA (2006)**  
 refere que existem quatro forças que influenciam a estratégia operacional e os objetivos de toda a organização e são essas forças que condicionam a ação e a responsabilidade da gestão do design nos mais variados níveis da organização.

a mudança, adaptando a empresa ao mercado;

(4) fator de bom negócio, como uma fonte de aumento das vendas e margens de lucro, como forma de uma maior participação de mercado com retorno de investimento.

Nas próximas linhas apresentamos cada um dos níveis de gestão do design, frizando os pontos que consideramos mais importantes e que acreditamos ser uma mais valia para a apreciação da conclusão final.

### 2.4.1 NÍVEL ESTRATÉGICO

O tipo de estratégia de design adotado pela organização depende naturalmente da importância que é dada à criatividade e à inovação, isto é, quando a criatividade e a inovação são fatores estratégicos para a empresa, a estratégia de design é semelhante à estratégia da organização (Best, 2006).

Magalhães (1997) defende que o design a nível estratégico assenta numa estratégia de comunicação onde se procura representar a filosofia defendida pela empresa. Best (2006) afirma que a gestão do design a nível estratégico tem de estabelecer uma relação entre o design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa, de forma a inserir o processo do design na estratégia corporativa, realçando para isso que o design precisa de assumir quatro papéis essenciais: (1) dominar a estratégia de negócio; (2) procurar reunir diversas competências; (3) reunir todas as relevantes informações de mercado e (4) inovar nos processos de gestão. A estratégia de negócio tem de ser formada de acordo com a identidade

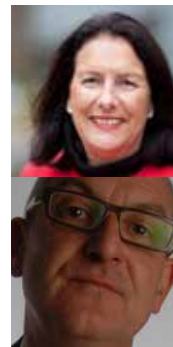


**\_MAGALHÃES (1997)**  
 defende que o design a nível estratégico assenta numa estratégia de comunicação onde se procura representar a filosofia defendida pela empresa.

da organização, que pode recair sobre o líder, sobre a atividade principal de negócio ou simplesmente no comportamento da própria organização, de acordo com uma análise das forças e das fraquezas da organização, pressupondo que existe consistência entre a gestão do design e a estratégia da organização, permitindo assim sedimentar tanto a ação da gestão como a do design (Cooper & Press, 2002). Torna-se importante referir que existem ferramentas e métodos capazes de identificar oportunidades de design de uma forma muito relevante para análise os pontos fracos e fortes da organização:

(1) a análise *PEST* que reúne um conjunto de fatores, sejam eles políticos, económicos, sociais e tecnológicos que, de uma forma ou outra, podem afetar o produto ou o serviço de qualquer organização, ajuda a identificar quais as principais tendências e as principais influências em cada uma destas quatro áreas. Este facto leva a que as organizações possam planear novas estratégias de negócio e conquistar novos mercados e se essa estratégia está a ir ao encontro das reais necessidades do consumidor, funcionando ao mesmo tempo também como um sistema de alerta caso se identifiquem tendências ou influências que irão pôr em causa as ofertas de negócio da organização, criando também a possibilidade de rapidamente se procurarem e desenvolverem soluções capazes de responder à ameaça (Kotler & Keller, 2012);

(2) a análise *SWOT* é um método crucial para a sobrevivência de uma organização, visto que identifica os pontos fortes, os pontos fracos, as fraquezas e as oportunidades. Ora isto permite identificar rapidamente as ameaças e as falhas permitindo assim que se tomem as ações



**COOPER & PRESS (2002)**

A estratégia de negócio tem de ser formada de acordo com a identidade da organização, que pode recair sobre o líder.

mais adequadas (Armstrong & Kotler, 2012).

(3) a Análise Competitiva é um método de comparação, através de uma análise que se comparam os produtos e serviços das organizações, identificando por exemplo, um produto, serviço ou mesmo uma área que ainda não tenha sido explorada (Bruce & Bessant, 2002).

Borja de Mozota (2003) defende que apesar dos métodos utilizados, é necessário ainda ter em conta: (1) se o design está representado em todos os níveis de gestão; (2) se existe um departamento de design; (3) se a estratégia do design é coerente com a cultura da organização; (4) se existe uma participação efetiva de todas as partes na implementação e na melhoria dos sistemas de informação; (5) se existe uma visão futura do negócio e do mercado; (6) se existe um acompanhamento cuidado das mudanças socioeconómicas e culturais que possam afetar toda a empresa; (7) se existem políticas de identificação de tendências onde a organização possa atuar de forma inovadora.

É crucial também compreender o consumidor, identificando as suas necessidades de forma a colmata-las (Cooper & Press, 2002) para que a gestão do design dê respostas à altura dessas necessidades, através de uma estratégia consciente e enriquecedora, tanto para a organização como para a sociedade (Best, 2006).

Borza de Mozota (2003) defende que a gestão a nível estratégico deve estabelecer uma relação entre o design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa, de forma a dar credibilidade e consistência ao trabalho do design inserindo-o no processo de criação da estratégia da organização.



**COOPER & PRESS (2002)**

É essencial conhecer o consumidor, identificando as suas necessidades de forma a que a solução para elas seja a mais eficaz possível.

Segundo a autora, a gestão do design a este nível, deve assumir quatro importantes papéis, sendo eles: (1) visão estratégica de negócio; (2) procurar reunir competências centrais; (3) procurar reunir informações de mercado; (4) inovar nos processos de gestão.

### 2.4.2 NÍVEL FUNCIONAL

Quando a função design está delimitada a um departamento único, autores como Magalhães (1997), Santos (2000) e Teixeira (2005) chamam esse nível de nível tático, enquanto outros como Kistmann (2001), Best (2009), Mozota (2003) chamam de nível funcional; neste trabalho foi adotada a palavra “funcional”.

A nível funcional, de acordo com Kistmann (2001) a gestão do design foca principalmente a gestão de projetos, a elaboração do *briefing*, a gestão dos recursos humanos e financeiros e a avaliação dos resultados alcançados pelo projeto. Tem como responsabilidade definir políticas que permitam conciliar os objetivos das organizações com os objetivos de cada departamento, procurando implementar e expandir a estratégia da organização ao longo de todos os níveis coordenando todo o processo de desenvolvimento do produto ou do serviço (Best, 2006).

A gestão de design tem três objetivos: (1) definir a estratégia de design em relação à estratégia de negócio; (2) coordenar a estratégia de design com a estratégia de outras áreas; (3) implementar a estratégia do design na estratégia da organização (Borja de Mozota, 2003). É possível depois de definida a estratégia organizacional, realizar auditorias que permitam conhecer a realidade dos departamentos e, assim,



#### **BORJA DE MOZOTA (2003)**

O defende que a gestão a nível estratégico deve estabelecer uma relação entre o design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa.

#### **KISTMANN (2001)**

Defende que a gestão do design foca principalmente a gestão de projetos, a elaboração do *briefing*, a gestão dos recursos humanos e financeiros e a avaliação dos resultados alcançados pelo projeto.

criar as melhores estratégias para cada um, desenvolvendo ações que permitam uma maior interação entre eles e um melhor nível de gestão (Cooper & Press, 2002).

Para gerir um departamento, o gestor precisa de definir quais os procedimentos e quais os métodos que irão fortalecer o desempenho de toda a equipa, usando para isso, importantes contributos da gestão (Best, 2006). Deve portanto, ser disciplinado e exigente, de forma a permitir que os trabalhos sejam realizados dentro do prazo estipulado. Ao mesmo tempo deverá procurar criar flexibilidade para despoletar a criatividade, sabendo a quem deve e a quem não deve dar autonomia, em quem deve e em quem não deve delegar competências (Borja de Mozota, 2003), centrando-se em atividades de equipa, nos processos, nos sistemas e em todas as funções que surgem durante o processo, enquadrando-se nos programas definidos pela estratégia e na sua consequente avaliação (Best, 2006).

É importante que mantenha sempre a preocupação em contribuir para a procura de novas oportunidades de negócios, de novos conceitos que respondam eventualmente às necessidades futuras da organização (Cooper & Press, 2002). A gestão do design é também responsável a este nível, pela criação de uma estrutura que despolete a inovação levando à disseminação dos modelos de gestão, visto que as organizações não vivem sem o design e o design precisa de ser gerido (Best, 2006), nunca descurando a responsabilidade da performance da gestão do design, no retorno dos capitais investidos em design e nas ferramentas utilizadas para esta avaliação (Farr, 1966).

A performance do design, segundo Borja de Mozota (2003) pode ser avaliada



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

a gestão de design tem três objetivos: (1) definir a estratégia de design em relação à estratégia de negócio; (2) coordenar a estratégia de design com a estratégia de outras áreas; (3) implementar a estratégia do design na estratégia da organização.



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

o gestor de design deverá procurar criar flexibilidade para despoletar a criatividade, sabendo a quem deve e a quem não deve dar autonomia, em quem deve e em quem não deve delegar competências.

em função da interferência: (1) que os processos de gestão do design têm na mudança no *modus operandi* da organização; (2) na melhoria dos processos da gestão no que toca às tomadas de decisão e de inovação; (3) na forma como a informação circula pela organização; (4) na relação com os fornecedores; (5) na redução do tempo necessário aquando do desenvolvimento de novos produtos; (6) no nível de valor criado para o consumidor; (7) no papel que o design teve na qualidade total da organização;

É perceptível, acreditamos, que a gestão do design, nesta fase, explora a forma como o design pode ser usado para potenciar a presença de uma organização, tanto a nível interno como a nível externo, e como consequência disso, perceber como é que essa ação é expressa.

Para tal, é importante que se procure:

- (1) definir uma política global consistente integrada com a imagem estratégica da organização e tendo em conta o seu posicionamento estratégico no mercado;
- (2) desenvolver pesquisas de novos conceitos de produtos de acordo com os posicionamentos estratégicos e com os segmentos de mercado;
- (3) estimular o processo de inovação interligando o marketing e os departamentos técnicos;
- (4) desenvolver novas propostas para os sistemas formais e visuais da organização de forma a criar um espírito de unidade e uniformidade;
- (5) garantir que o projeto segue as directrizes do projeto inicial;
- (6) estar atento à qualidade (Mozota, 2003).



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

a performance do design, pode ser avaliada em função da interferência de sete formas.

### 2.4.3 NÍVEL OPERACIONAL

Este nível, foca principalmente a gestão de projetos, desde a elaboração do *briefing*, passando pela gestão de recursos humanos e financeiros, até à avaliação dos resultados alcançados pelo projeto (Best, 2006). A organização que contrata um serviço de design, independentemente de ter um departamento de design na estrutura ou não, tem a responsabilidade de elaborar um *briefing* que seja uma referência para todos aqueles que estão envolvidos, quer direta, quer indiretamente no projeto desde o seu início até ao seu final (Cooper & Press, 2002).

No *briefing* é imprescindível constar o objetivo do projeto, todas as informações relevantes sobre o cliente, sobre o próprio projeto, assim como todas a estratégia adotada, discriminando todas as fases essenciais no desenvolvimento do projeto, para se analisarem os custos e o tempo disponível e essencial à realização de cada fase (Best, 2006), pressupondo-se também a alocação das equipas mais competentes à concretização de cada projeto (Borja de Mozota, 2003).

Trabalhar ou não com um designer externo será, por exemplo, uma decisão a ter em conta.

Segundo Mozota (2003), existem vantagens na contratação de um designer externo, sendo elas: (1) novas inspirações; (2) conhecimento de um especialista alivia o trabalho interno; (3) acessibilidade adicional a habilidade de apoio; (4) oportunidade de explorar novas opções.

No entanto, a autora também apresenta diversas desvantagens como, por exemplo:

(1) problemas de entendimento dos



#### **Best (2006)**

Foca principalmente a gestão de projetos, desde a elaboração do *briefing*, passando pela gestão de recursos humanos e financeiros, até à avaliação dos resultados alcançados pelo projeto.



assuntos específicos da organização;

(2) problemas de coordenação com designers internos ou com outros departamentos;

(3) problemas de confidencialidade;

A mesma autora, contudo, também vê vantagens no uso de um designer interno, como: (1) uma maior eficiência de custos; (2) acessibilidade ou coordenação facilitada. Por outro lado, existem também e desvantagens no uso de um designer interno, como: (1) ausência de criatividade e novas ideias; (2) perda de contacto com o mercado externo.

É da responsabilidade do gestor de design gerir as relações entre os custos de pessoal, a experiência, a técnica e o valor que cada um pode trazer para o projeto, sendo que, por vezes apostar na experiência trará aumento de custos mas poderá trazer maior produtividade, eficácia e melhores resultados (Best, 2006). Visto estarmos a falar do nível operacional, é essencial qualidade do relacionamento entre os membros da equipa visto estarmos a falar do nível operacional, o nível onde os projetos ganham forma, e essa ligação é fundamental para que todas as tarefas sejam cumpridas com brio e que qualquer foco de conflito não coloque em causa o sucesso do projeto (Bruce & Bessant, 2002). O *briefing* pode ser usado como ferramenta, como uma espécie de guia, gerindo a multidisciplinaridade de forma produtiva e eficiente, contribuindo para o sucesso do produto final (Best, 2006), ao garantir sinergia entre os diversos intervenientes no processo e garantindo que as decisões tomadas e as atividades que ocorrem a este nível garantam o sucesso da estratégia (Borja de Mozota, 2003).



**BEST (2006)**

É da responsabilidade do gestor de design gerir as relações entre os custos de pessoal, a experiência, a técnica e o valor que cada um pode trazer para o projeto.

Contudo, as estratégias podem ser alteradas, caso os produtos se alterem. Nesse sentido, a gestão de design pode interferir no ciclo de vida do produto, adaptando o seu desempenho, de forma progressiva, desde o lançamento até à maturidade (Borja de Mozota, 2003). O produto em si, segundo a mesma autora, exige diferentes ações nesta fase, sendo:

(1) introdução, onde se procura as melhores configurações tendo em conta a forma e a função;

(2) crescimento, onde se procura inovar para industrializar o produto, desensolvendo o processo de produção;

(3) maturidade, aproveitar as características dos produtos mais competitivos ou pesquisar as grandes diferenças de forma a aplicar as escolhas do consumidor ou então de forma a reduzir o preço;

(4) declínio, desenvolver pesquisas de forma a avaliar se novas tecnologias ou novas necessidades podem levar a uma completa transformação do produto ou até mesmo ao começo de um produto novo.

A integração de uma estratégia de design numa organização garante coerência entre o design, o marketing e a comunicação (Best, 2006). Em suma, a gestão de design a nível operacional, segundo Mozota (2003), caracteriza-se essencialmente por ações relacionadas ao processo do projeto, englobando pesquisas, considerações quanto ao processo produtos e as atividades relacionadas com o atendimento ao cliente, sempre com foco na comunicação. Sendo que as suas actividades podem ser desenvolvidas internamente, dentro de um ou mais departamentos, ou externamente, de forma parcial ou integral.



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

O gestão de design pode interferir no ciclo de vida do produto, adaptando o seu desempenho, de forma progressiva, desde o lançamento até à maturidade.

*Viver não é meramente  
respirar, é agir.*  
Jean-Jacques Rousseau



**3. 1234**

**3. Empreender em gestão do design** **3.1** Perfil e competências do empreendedor **3.2** Perfil e competências do gestor de design **3.3** Perfil empreendedor do gestor de design **3.3.1** Nível estratégico **3.3.2** Nível funcional **3.3.3** Nível operacional **3.4** Considerações finais

### 3. EMPREENDER EM GESTÃO DE DESIGN

Neste capítulo apresentamos as características fundamentais que definem os vários perfis do empreendedor, assim como as características fundamentais que definem o perfil e as competências do gestor de design nos vários níveis da organização. Em última análise, defendemos qual o perfil empreendedor que deverá o gestor de design ter na organização.

#### 3.1 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR

Como vimos anteriormente, os empreendedores caracterizam-se por uma motivação intrínseca e por diversas razões se sentem motivadas a empreender (Sarkar, 2010) que podem desenvolver capacidades e um espírito mais empreendedor ao longo da vida (Ornelas, 2001). Os empreendedores são reconhecidos pela sua capacidade, ousadia, e pela capacidade de recomeçar de novo após o fracasso (Baron, 2004). São ativos e existem desde os primórdios da humanidade (Gladman, 1996). Sofrem influências do ambiente, familiar, social, profissional, económico, havendo também a influência da própria genética (Bygrave, 2004). Todas estas influências, tanto internas como externas ao empreendedor, levam a que existam também várias formas de reação por parte do ser humano às problemáticas encontradas, criando por consequência vários tipos de empreendedor.

Salim, Mariano & Nasajon (2004), depois de realizarem uma pesquisa com mais de 399 empreendedores definiram os empreendedores em oito perfis:



##### **\_BAROM (2004)**

Os empreendedores são reconhecidos pela sua capacidade, ousadia, e pela capacidade de recomeçar de novo após o fracasso.

##### **\_Salim, Mariano & Nasajon (2004)**

Definiram oito perfis de empreendedores.

(1) o empreendedor nato, conhecido e aclamado, com histórias brilhantes que muitas vezes começaram praticamente do nada e conseguiram construir grandes impérios, começando a trabalhar desde muito cedo. É visionário, otimista, estando à frente do seu tempo, comprometendo-se a realizar os seus sonhos;

(2) o empreendedor que aprende, é o tipo de empreendedor que agarra oportunidades, mesmo nunca tendo ponderado empreender ou fazer parte do seio de uma grande empresa;

(3) o empreendedor em série, é o apaixonado pelo ato de empreender, cujo desejo transcende o simples fato de criar uma empresa, visto ser uma pessoa dinâmica, que prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo. Tem uma capacidade incrível para criar equipas, para as motivar e para colocar empresas em funcionamento, visto ter também uma grande capacidade para captar recursos. Mal conclui um desafio precisa de outro para se manter motivado;

(4) o empreendedor corporativo, na maior parte dos casos é executivo com grande capacidade de gestão e um profundo conhecimento de todas as ferramentas administrativas. Sem receio de assumir riscos, sendo por isso hábil comunicador, ambicioso e mestre na autopromoção;

(5) o empreendedor social, cujo principal objetivo é construir um mundo melhor despoleta oportunidades para aqueles que não têm acesso às mesmas, sendo de todos, o único que não procura tirar grandes dividendos financeiros;

(6) o empreendedor por necessidade, que cria o seu próprio negócio porque não tem alternativa, porque foi despedido ou porque



não tem acesso ao mercado de trabalho;

(7) o empreendedor herdeiro, como o próprio nome indica, herdeiro de negócio familiar, tendo como principal desafio manter e/ou multiplicar o património conseguido;

(8) o empreendedor estratégico, é aquele que estuda e desenvolve planos procurando minimizar todos os riscos, em cada passo do negócio, tem uma visão objetiva e clara do futuro e trabalha em função de metas.

Todos conhecemos pessoas apaixonadas e empenhadas em realizar grandes coisas, dedicando-lhes incontáveis horas e energia e muitas vezes, estão mais perto de nós do que aquilo que pensamos: pode ser um elemento da nossa família, um vizinho ou um elemento da nossa comunidade. A verdade é que adquirem um destaque que lhes é reconhecido através das suas qualidades, habilidades e atitudes, normalmente presente em empreendedores, e que os distinguem uns dos outros.

Vários autores defendem que estes tipos de empreendedores possuem entre eles, determinadas competências, sendo as mais conhecidas e defendidas as seguintes:

(1) a autoconfiança ou a capacidade de sentir segurança relativamente aos seus propósitos pessoais e ao seu projeto, mesmo tendo muitas opiniões contrárias, agem com firmeza e determinação para atingir os seus objetivos (Shane, 2003);

(2) a motivação pessoal ou capacidade de se animar por si próprio, encontrar forças em si mesmo diante dos desafios e em caso de fracasso encontrar sempre razões para recomeçar (Bygrave, 2004);

(3) a criatividade ou a capacidade de encontrar soluções viáveis para resolver os problemas que se avizinham, criando novos produtos e novos serviços ao encontrar através de soluções criativas, novos caminhos, novos processos, novos horizontes (Ferreira, Santos & Serra, 2010);

(4) a flexibilidade ou a capacidade de rever posições, de assumir o novo de novo, de ceder quando é preciso, de recomeçar quando necessário, mesmo que isso traga profundas mudanças no projeto (Dornelas, 2001);

(5) a energia, mais do que precisa para quem vai ter que trabalhar mais horas do que as que supostamente ponderou trabalhar. É preciso energia para voltar a tentar, para levantar e seguir em frente (Drucker, 1964);

(6) a iniciativa ou capacidade para agir de maneira oportuna e adequada face a uma realidade, apresentando soluções, influenciando acontecimentos e se prevendo possíveis situações (Sarkar, 2010);

(7) a perseverança ou capacidade de manter-se firme e constante em seus propósitos sem nunca perder a objetividade e a clareza frente às situações (Dornelas, 2001);

(8) a resistência à frustração ou capacidade para superar o fracasso. Muitos são aqueles que abrem negócios mas também muitos são aqueles que os fecham. Superar o fracasso é uma das características mais importantes do empreendedor, é preciso saber ultrapassar os fracassos combatendo-os com sucessos (Salim, Mariano & Nasajon, 2004);

(9) a coragem ou capacidade para assumir

riscos, ao longo do processo empreendedor serão muitos os momentos em que o risco irá perturbar todo o ciclo de crescimento, abalar as expectativas ou levar ao fracasso (Sarkar, 2010).

É comum recordarmos com mais facilidade, uns empreendedores do que outros, visto que têm uma grande exposição nos media, lideram grandes empresas e são financeiramente bem-sucedidos. Também é comum desconhecermos o segredo por trás de todo este sucesso, o procedimento, a estratégia, as competências e a determinação com que se encara esta dura batalha (Byrne, 2011). A batalha pela inovação. A verdade é que os empreendedores de sucesso são aqueles que reúnem um número maior de características de sucesso e por isso são mais aptos a tornarem-se bem sucedidos (Barom, 2004).

Segundo Byrne (2011), os cinco maiores empreendedores de todos os tempos são Steve Jobs, Bill Gates, Fred Smith, Jeff Bazos, Larry Page e Sergey Brin.

Steve Jobs (*Apple*), considerado o principal empreendedor do nosso tempo, visionário, inspirador e brilhante. Acreditava, à semelhança de Henry Ford, que fazer pesquisas no mercado só limitava a capacidade da empresa de inovar, porque acreditava que era difícil para os consumidores terem uma opinião fundamentada daquilo que queriam se nunca viram nada semelhante; Bill Gates (*Microsoft*), é o único empreendedor que numa só vida conquistou duas oportunidades para mudar o mundo, construindo-as ao revolucionar o computador pessoal e mais tarde a tentar travar os problemas de saúde e de educação que os países em desenvolvimento atravessam, fazendo



**\_BYRNE (2011)**

É comum desconhecermos o segredo por trás de todo este sucesso, o procedimento, a estratégia, as competências e a determinação com que se encara esta dura batalha.



**\_BAROM (2004)**

A verdade é que os empreendedores de sucesso são aqueles que reúnem um número maior de características de sucesso e por isso são mais aptos a tornarem-se bem sucedidos.

dele o empreendedor mais generoso do mundo. A chave para o seu sucesso foi contratar pessoas muito inteligentes e formar pequenas equipas com elas, dando-lhes grandes assuntos para resolver; Fred Smith, (*FedEx*), garante que a chave para o sucesso é confiar nos gestores, para que eles sejam um verdadeiro exemplo e para que o elogio seja público quando fazem um bom trabalho. Adquiriu a sua experiência na Guerra do Vietname; Jeff Bezos que ignorou os conselhos do seu patrão, desistiu do trabalho que tinha para criar a *Amazon*, é apologista de retiros e acredita que estes resultam em várias e novas ideias para produtos, visto não haver distrações. Larry Page e Sergey Brin (*Google*), usam o tempo como elemento de produtividade, inovação e motivação aplicando a regra 70-20-10 em que os colaboradores trabalham 70% do tempo nas atividades principais da empresa, 20% em outras áreas e os restantes 10% trabalham de forma criativa, pensando de forma pouco convencional, sempre com o foco na inovação;

Os empreendedores de sucesso têm que ser indivíduos com múltiplas competências e características variadas. Man & Lau (2000) dividem as competências dos empreendedores em seis grandes áreas, sendo elas:

(1) as competências de oportunidades, momento chave no processo empreendedor, onde deve ser capaz de identificar cenários favoráveis aos objetivos estipulados, atuando sobre as potenciais hipóteses;

(2) as competências de relacionamento, onde deve ser capaz de desenvolver relacionamentos a longo prazo, construindo laços de confiança e de boa reputação com os potenciais clientes, fornecedores,

**\_MAN & LAU (2000)**

dividem as competências dos empreendedores em seis grandes áreas: (1) competências de oportunidades; (2) competências de relacionamento; (3) competências conceptuais; (4) competências administrativas; (5) competências estratégicas; (6) competências de compromisso;

acionistas ou colaboradores;

(3) as competências conceptuais, reflexos das ações do empreendedor, capazes de perceber o problema por ângulos diferentes ou então, de forma positiva, encontrando alternativas para as mesmas dúvidas;

(4) as competências administrativas, habilidades e conhecimento para o uso e desenvolvimento de funções de gestão, planejar, organização, liderar, delegar, controlar, motivar;

(5) as competências estratégicas, relacionadas à escolha e implementação de estratégias da organização, possuindo uma visão a médio e longo prazo, adotando estratégias para enfrentar concorrentes;

(6) as competências de compromisso, relacionadas com a manutenção e dedicação de negócios, sobretudo em situações adversas.

O tipo de empreendedor que somos depende sempre da vida que queremos ter, o negócio tem que combinar com o nosso estilo de vida, com aquilo em que nos queremos tornar, e que ambicionamos atingir (Salim, Mariano & Nasajon, 2004).

### **3.2 PERFIL E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN**

O gestor de design tem a responsabilidade de gerir o design. Cabe-lhe entender os objetivos estratégicos da organização, de como é que o design pode ser uma ferramenta de criação de valor, e colocar em prática, de forma efectiva os meios, as ferramentas e os métodos, criar e motivar equipas, planejar, apaixonar-se e entusiasmar-se para atingir os objetivos inicialmente estipulados (Best, 2009).

Para o fazer, torna-se vital que o gestor de design saiba de fato qual a verdadeira mensagem da organização para que a sua transmissão seja a mais clara e eficiente possível (Best, 2006).

O gestor de design tem de ser capaz de identificar e remover qualquer dúvida que surja na relação entre o cliente e o processo do design para que nenhuma barreira criada seja responsável pelo fracasso do projeto, de forma a não existirem mal entendidos sobre aquilo que pode ou não ser feito (Borja de Mozota, 2003). Best (2006) salienta que uma das preocupações frequentes dos clientes é a falta de entendimento relativo ao orçamento, nomeadamente na forma como e onde é gasto o capital. Sem dúvida que esta incerteza cria barreiras que podem afetar a relação entre as partes intervenientes e criar uma sensação de medo relativamente ao fato de se apostar no desconhecido. É aqui que o gestor de design tem um papel preponderante, educando os clientes e informando-os de que forma é que o design pode garantir inovação e as respostas certas para competirem no mercado de trabalho. O gestor de design explica também de que forma o design pode adicionar valor aos seus produtos e serviços através, por exemplo, de uma atualização relativa ao pensamento corrente do design, disponibilizando informação relativa às principais tendências e, claro, informando os clientes da potencial concorrência (Borja de Mozota, 2003). Espera-se então, que o gestor de design seja comunicativo e social, criando e mantendo relações de confiança garantindo, assim, não só o sucesso de qualquer projeto mas também o sucesso da própria organização.

Acontecimentos que se fizeram sentir ao longo da vida de cada pessoa condicionam

a criação de relações de confiança. De forma a criar relações saudáveis é crucial que exista uma importante capacidade de comunicação, sendo que, se as diferenças de comunicação não forem colmatadas poderão realmente comprometer todo o processo e pôr em causa o saudável funcionamento do projeto (Turner, 2006). É por isso preciso, segundo Best (2006), que o gestor de design saiba comunicar com eficácia, transmitindo da melhor forma possível o que se pensa ou o que se quer, de forma que não desvalorize os diferentes estilos de comunicação e que os respeite, promovendo a compreensão ao saber-se ouvir.

A capacidade social que o gestor de design deve ter é crucial para interligar e coordenar, directa ou indirectamente, toda a organização, envolvendo todos os departamentos e todos os indivíduos, incentivando e contribuindo para uma estrutura capaz de definir e clarificar quais os papéis, quais as tarefas e quais as responsabilidades de cada interveniente, aumentando o nível saudável de discussão, o poder de decisão sobre os objetivos do projeto, sobre os prazos e sobre as fases cruciais (Borja de Mozota, 2003). É igualmente importante que o gestor de design seja capaz de orientar e manter toda a equipa informada de todas as alterações, partilhando informações, dando respostas e críticas construtivas, elogiando quando for necessário, encorajando e incentivando a responsabilidade, despoletando entusiasmo, aumentando a moral, a motivação, encorajando a equipa a manter o nível de consideração com todos aqueles que directa ou indirectamente trabalham com a equipa e contribuem para um projeto cada vez melhor (Kistmann, 2001).

O gestor de design tem de optar entre decidir ou não, delegar algumas tarefas e



**\_BEST (2006)**

É preciso que o gestor de design saiba comunicar com eficácia.

**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

A capacidade social que o gestor de design deve ter é crucial para interligar e coordenar, directa ou indirectamente, toda a organização, envolvendo todos os departamentos e todos os indivíduos.

**\_KISTMANN (2001)**

É importante que o gestor de design seja capaz de orientar e manter toda a equipa informada de todas as alterações, partilhando informações, dando respostas e críticas construtivas.

decisões no decorrer do projeto (Borja de Mozota, 2003). Delegar tarefas durante o projeto leva a uma maior autonomia em torno do processo criativo estimulando a criatividade ao fazer com que todos se sintam parte do projeto e, como tal, sintam maior liberdade e segurança na forma como abordam o seu trabalho, a sua tarefa (Kistmann, 2001). É certo que o desafio, por vezes, é enorme, mas esta motivação em procurar fazer mais e melhor, em não falhar com o compromisso, em cumprir com a responsabilidade e estar à altura das exigências fará com que se procure forças para alcançar os objetivos face às dificuldades individuais e coletivas (Amabile, 1999). Esta forma de gerir e de liderar, garante que as equipas de design sejam vistas como um ativo valioso dentro de qualquer organização, graças à necessidade e ânsia de desenvolvimento, à constante procura por respostas e soluções face aos problemas, desenvolvendo-se equipas cada vez mais preparadas, mais consciencializadas e por consequência mais lucrativas, tornando-se assim numa fonte intelectual valiosa que pode garantir os melhores projetos, desenvolver e aplicar os meus processos e garantir sem sombra de dúvida o sucesso da organização (Best, 2006). É, por isso, essencial preservar os melhores elementos, visto que contratar um novo elemento pode ser um processo caro em tempo e em custos, por isso é crucial criar o ambiente ideal para que prosperem (Borja de Mozota, 2003). Gerir as relações entre os custos de pessoal, a experiência, a técnica e o valor que cada um pode trazer para o projeto é, sem dúvida, um grande desafio para qualquer gestor de design (Best, 2006).

Esta relação com a organização é fundamental para que o trabalho decorra de forma eficaz, nos mais variados níveis, de forma a corresponder às

**AMABILE (1999)**

O desafio, por vezes, é enorme, mas esta motivação em procurar fazer mais e melhor, em não falhar com o compromisso, em cumprir com a responsabilidade e estar à altura das exigências fará com que se procure forças para alcançar os objetivos face às dificuldades individuais e colectivas.

**BEST (2006)**

Gerir as relações entre os custos de pessoal, a experiência, a técnica e o valor que cada um pode trazer para o projeto é, sem dúvida, um grande desafio para qualquer gestor de design.



expectativas e garantir a satisfação de futuros consumidores, passando-lhes a mensagem certa e garantindo assim, um reforço na relação a curto, a médio e longo prazo entre as demais entidades (Bruce & Bessant, 2002). Pretende-se que seja uma relação para o futuro, tornando-se por isso, crucial que o gestor de design reúna periodicamente com todos os intervenientes de forma a analisar os desenvolvimentos que ocorrem, formulando um ponto de situação claro e objetivo, de forma a manter toda a equipa informada e consciente de todas as suas tarefas, de todas as suas responsabilidades e mantendo, paralelamente todos os clientes informados, relativamente ao progresso de todo o projeto (Best, 2009). Assim, o gestor de design assume a função de porta-voz de todo o projeto garantindo que todas as partes estão informadas sobre os desenvolvimentos.

O gestor de design tem que transmitir a informação que cada elemento da equipa, independentemente da sua tarefa, da sua responsabilidade ou do seu papel tem em si a responsabilidade pelo projeto final e por completar a sua tarefa a tempo, de forma a não influenciar o resultado de ninguém e dentro do orçamento estipulado (Bruce & Bessant, 2002). O gestor de design tem de estar preparado para liderar (Best, 2006), visto que cada situação exige uma determinada ação o que leva alguns gestores de design a atravessarem momentos de transição, de procura entre a gestão e a liderança, o que inevitavelmente os leva a enfrentarem novos caminhos, a abdicar de determinadas responsabilidades, a adaptar a novos métodos de execução e a liderar através de uma visão clara, objetiva, inspiradora e que leve à concretização, que os leve ao sucesso (Landry 2004). As qualidades e as características que fazem um bom líder não são propriamente aquelas

**BRUCE & BESSANT (2002)**

O gestor de design tem que transmitir a informação que cada elemento da equipa, independentemente da sua tarefa, da sua responsabilidade ou do seu papel tem em si a responsabilidade pelo projeto final e por completar a sua tarefa a tempo, de forma a não influenciar o resultado de ninguém e dentro do orçamento estipulado.

**LANCY (2004)**

Cada situação exige uma determinada ação o que leva alguns gestores de design a atravessarem momentos de transição, de procura entre a gestão e a liderança, o que inevitavelmente os leva a enfrentarem novos caminhos, a abdicar de determinadas responsabilidades, a adaptar a novos métodos de execução e a liderar através de uma visão clara, objetiva, inspiradora e que leve à concretização, que os leve ao sucesso.

que fazem um bom gestor (Drucker, 1964). Ser-se gestor não é necessariamente sinónimo de ser-se líder e por vezes é preciso atuar de acordo com a situação, nomeadamente quando é preciso gerir resultados, aumentando o orçamento, ou quando se torna necessário alterar a estrutura e a orientação de toda a empresa de modo a despoletar a criatividade (Best, 2006).

É importante que a atuação do gestor de design se desenvolva em três formas de intervenção: (1) saber sempre quais as principais tendências e oportunidades; (2) certificando-se que a pesquisa de conceitos e de produtos é realmente significativa, de forma a contribuir para o desenvolvimento de novos produtos e novos serviços inovadores; (3) como delimitador do espaço criativo, promovendo a criatividade interna (Borja de Mozota, 2003).

Realizar um trabalho coletivo irá exigir um responsável com uma liderança capaz, forte e que tenha a sensibilidade de acarretar as responsabilidades quando assim lhe for exigido, o bom senso e compromisso de honrar o acordo com o cliente e confiar nas capacidades da sua equipa (Best, 2006). Irá exigir, por parte do gestor de design coragem para colocar, caso seja necessário, o processo no bom caminho, questionando o *briefing*, respeitando a criatividade da equipa (Borja de Mozota, 2003). Irá exigir, acima de tudo, a capacidade de perceber o ambiente que envolve todo o processo procurando isolar a equipa de comentários não produtivos de terceiros a fim de salvaguardar o processo criativo (Borja de Mozota, 2003).

Os gestores de design adquirem especial responsabilidade no processo criativo ao serem a ponte de ligação entre o cliente e o designer, influenciando a forma como

**\_MOZOTA (2003)**

Defende que a atuação do gestor de design se desenvolva em três formas de intervenção.

toda a equipa trabalha, podendo alcançar incríveis e surpreendentes combinações ao envolver diversas disciplinas, funções e divisões contribuindo, assim, para uma equipa funcional, colaborativa e para um diverso e rico contexto de trabalho (Best, 2006). Esta diversidade segundo Rockwell (2003), é fundamental, não para se fazer ouvir mas para tomar decisões que jamais, em período algum, se tomariam se não fossem as constantes e desiguais trocas de informação. Espera-se que o gestor de design seja ativo, essencialmente na questão do processo, na gestão de projetos, na elaboração do *briefing*, na gestão dos recursos humanos e financeiros e na avaliação final do projeto (Kistmann, 2001).

O gestor de design tem, segundo Borja de Mozota (2003), sobre a sua responsabilidade, três áreas distintas mas complementares, sendo elas: (1) a gestão do desenvolvimento do design; (2) a gestão dos relacionamentos, sejam eles interpessoais, interdepartamentais ou organizacionais; (3) a gestão dos processos, promovendo, liderando e controlando a sua implementação;

O design hoje, mais do que nunca, exige performance, exige compromisso e resultados e, por isso, é exigido à equipa saber estar e saber ser (Borja de Mozota, 2003). O gestor de design tem a responsabilidade de trabalhar a equipa, liderando, para que os objetivos sejam cumpridos e os projetos bem-sucedidos (Bruce & Bessant, 2002). Deve distribuir tarefas, papéis e responsabilidades claras e objetivas, por toda a equipa, pela pessoa que reunir em si todas as condições para a executar, pela pessoa mais bem preparada para a função (Best, 2006).

Tendo em conta o que foi dito, na linhas

**\_ROCKWELL (2003)**

A capacidade multidisciplinar do gestor de design é fundamental, não para se fazer ouvir mas para tomar decisões que jamais, em período algum, se tomariam se não fossem as constantes e desiguais trocas de informação.



**\_BORJA DE MOZOTA (2003)**

O gestor de design tem sobre a sua responsabilidade três áreas distintas mas complementares.

**\_BEST (2006)**

Deve distribuir tarefas, papéis e responsabilidades claras e objetivas, por toda a equipa, pela pessoa que reunir em si todas as condições para a executar, pela pessoa mais bem preparada para a função.

anteriores, o gestor de design deve possuir diversas competências, segundo Borja de Mozota (2002, 2003, 2006) sendo elas: (1) conhecimento do consumidor; (2) conhecimento dos materiais; (3) percepção de qualidade; (4) sensibilidade; (5) Imaginativo; (5) cultura de design; (6) capacidade de diálogo; (7) capacidade de ouvir; (8) capacidade de perceber a organização como um todo; (9) capacidade de resolver problemas; (10) capacidade de liderar; (11) capacidade de antecipar problemas; (12) conhecimento da dinâmica humana; (13) conceitos básicos de negócio.

O conjunto de características, através das competências que identificamos, permite traçar o perfil geral do gestor de design.

### 3.3 PERFIL EMPREENDEDOR DO GESTOR DE DESIGN

Partindo da premissa de que o gestor de design surge da necessidade de gerir a estratégia de design em todos os níveis da organização (Farr, 1966) e que nasce da relação entre a estratégia da gestão e a criatividade do design (Borja de Mozota, 2003) é, portanto, credível, acreditamos, assumir que os papéis comportamentais defendidos por Mintzberg são também eles parte dos comportamentos de um gestor de design e que servem de base para o nosso estudo no que toca ao papel empreendedor que o gestor tem.

Henry Mintzberg (1973) publicou, no livro *The Nature of Managerial Work*, os resultados de um profundo e detalhado estudo do quotidiano de vários gestores. Com base nesse estudo, concluiu que os gestores assumiam dez papéis diferentes, mas inter-relacionados na gestão das suas organizações, agrupando-os em três categorias de comportamento, sendo elas: (1) comportamentos interpessoais,

#### **\_MINTZBERG (1973)**

Publicou, no livro *The Nature of Managerial Work*, os resultados de um profundo e detalhado estudo do quotidiano de vários gestores, concluindo que os gestores assumiam dez papéis diferentes.

(2) comportamentos informativos, e (3) comportamentos decisórios.

Os comportamento interpessoais, remetem para os papéis que os gestores assumem enquanto representantes da sua organização, não só a nível legal mas também a nível social, de líder, sendo responsáveis pela motivação e incentivo de todos os funcionários, e um elo de ligação, na criação, manutenção e desenvolvimento de redes exteriores de contactos e de informadores;

Os comportamentos informativos, remetem para os papéis que os gestores assumem enquanto monitores, procurando receber a informação capaz de aumentar o seu conhecimento sobre a organização e o respetivo meio envolvente. Assumem também um papel disseminador, transmitindo pela organização as informações obtidas através dos funcionários, e de porta-voz, bem como transportando a informação para o exterior da organização;

Os comportamentos decisórios, remetem para os papéis que os gestores assumem enquanto gestores de turbulência, sendo responsáveis por aplicar medidas corretivas, quando a organização sofre grandes pressões, internas e externas. Aqui o gestor é também afetador de recursos, sendo responsável pela afetação de recursos para a organização, negociador e responsável por representar a organização em negociações de alto nível, agindo também como empreendedor, responsável pela mudança. Comportamente este, foco do nosso estudo.

A procura pela mudança está ligada à procura pela oportunidade. Cooper & Press (2002) defendem que é necessário manter um elevado nível de preocupação no que

**\_COOPER & PRESS (2002)**

A procura pela mudança está ligada à procura pela oportunidade.

toca à procura de novas oportunidades de negócios, de novos conceitos que respondam às necessidades futuras da organização.

Essas necessidades, serão a razão da mudança com todas as dificuldades associadas. Isto porque, e segundo Joe Ferry (Best, 2007, p. 199):

A mudança é raramente bem-vinda com gosto mas é uma necessidade para as organizações que dependem do design e da inovação para sustentar ou ganhar uma posição no mercado sobre os seus concorrentes. O otimismo e a energia de um gestor de design deve inspirar a mudança dentro da empresa nos mais diversos níveis e em muitas disciplinas.

Assim, acreditamos ser possível traçar o perfil empreendedor que um gestor de design poderá assumir numa organização, nos demais níveis, como é objectivo deste estudo.

### **3.3.1 NÍVEL ESTRATÉGICO**

A nível estratégico, como vimos, o gestor de design tem como principal objetivo transmitir a estratégia da organização (Magalhães, 1997), estabelecendo uma relação entre o processo de design e a estratégia corporativa, sendo crucial que o gestor de design domine a estratégia de negócio e os processos de gestão, reunindo diversas competências e informações relevantes no mercado que sejam essenciais para o desenvolvimento da estratégia (Best, 2009).

Sabemos que a gestão de design, a este nível, precisa de assumir quatro importantes papéis: (1) dominar a estratégia de negócio da organização; (2) procurar reunir diversas competências; (3) reunir todas as importantes informações do mercado e (4) inovar nos processos de gestão (Best, 2006) e o gestor de

design precisa de estar à altura para os assumir. Assim, torna-se importante, acreditamos, que o gestor de design a este nível, enquanto responsável pela mudança, seja capaz de ver a organização como um todo, de forma sistémica e holística, de forma a conseguir reunir toda a informação necessária para identificar e avaliar as oportunidades que contribuam para a transmissão eficaz da mensagem estratégica da organização.

Deste modo, a estratégia da comunicação tem que ser planeada com base na análise das forças e das fraquezas da organização (Cooper & Press, 2002) sendo necessário um gestor de design dedicado, de forma a perceber, no momento certo, quando é necessária a mudança. O foco no objetivo da estratégia é essencial. Só assim poderá o gestor de design perceber qual o momento certo para que essa mudança se realize.

Como vimos também, o empreendedor, na sua generalidade, é reconhecido pela sua capacidade em arriscar (Baron, 2004), contudo, os seus passos são passos seguros (Byrne, 2011). Essa segurança provém, segundo vários autores (Gladman, 1996; Dornelas, 2001; Bygrave, 2004; Hoffman&Casnocha, 2012; Kawasaki, 2011;) dos contactos que se possui para superar as dificuldades que eventualmente irão aparecer ao longo de todo o processo. Assim, o gestor de design tem que munir a organização dos mais variados contactos para que a resposta aos problemas nos mais variados níveis da organização sejam rapidamente resolvidos. Os contactos poderão também ser uma importante fonte de oportunidades a explorar, no momento certo, pelo gestor de design. Essas oportunidades devem ser consideradas tendo em conta o seu fator de risco a médio e a longo prazo.



**\_BYRNE (2011)**  
 Empreendedores dão passos seguros.

Ferry segundo Best (2006, p. 199), “os gestores devem inspirar a mudança usando a inovação considerada, a qual irá, em última análise, criar as visões para o futuro da empresa”.

### 3.3.2 NÍVEL FUNCIONAL

A nível funcional, como vimos, o gestor de design tem a responsabilidade de definir políticas que permitam conciliar os objetivos da organização com os objetivos de cada departamento (Best, 2006). Foca principalmente a gestão de projectos, a elaboração do *briefing*, a gestão dos recursos humanos e financeiros e a avaliação dos resultados alcançados pelo projecto (Kistmann, 2001).

A este nível, como vimos também, o gestor de design, tem a responsabilidade de definir políticas que permitam conciliar os objetivos da organização com os objetivos de cada departamento, procurando implementar ou expandir a estratégia da organização ao longo de todos os níveis tendo sempre em preocupação a coordenação de todo o desenvolvimento do produto (Best, 2009).

É por isso, importante, que o gestor de design, seja capaz de identificar e captar os recursos necessários para que os objetivos sejam cumpridos. Ser exigente e procurar manter elevados níveis de qualidade e eficiência serão, acreditamos, características importantes que o gestor de design, enquanto responsável pela mudança tem que ter.

É crucial também que o gestor de design esteja ciente e se sinta capaz de liderar essa mudança, moderando o comportamento da sua equipa, negociando as condições necessárias para o cumprimento dos objetivos, sendo também porta-voz durante todo o processo, tendo



a capacidade de conhecer a realidade interna e externa da organização, criando canais de comunicação, de forma a transmitir as informações úteis para que a mensagem seja também ela transmitida de forma eficiente, prevendo os problemas que poderão surgir e assim preparar as respostas adequadas que satisfaçam as partes interessadas.

É importante, também, que o gestor de design, enquanto responsável pela mudança, tenha a capacidade de resolver problemas, procurando se necessário, um serviço novo, um produto novo, uma estratégia nova, única e original, em suma, ser criativo.

Em condições normais, ou seja, em condições em que o gestor de design não é estimulado a empreender, este é responsável por garantir, que todas as actividades sejam desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos da organização (Best, 2006). Se já assim, a sua missão era condicionada ou regulada por essa premissa, enquanto responsável pela mudança, o gestor de design tem que conseguir cumprir com essa exigência, ou seja, empreender tendo em conta os objectivos da organização. Dessa forma, deve dotar-se de informações que facilitem a atuação entre os diversos departamentos e sectores da organização. A procura pelo conhecimento e a troca de informações, é mais uma vez, um ponto muito importante no que toca à procura responsável pela mudança. Assim o processo de mudança deve ser alimentado pelo uso de pesquisas, considerações quanto aos processos produtivos e atividades de atendimento e acompanhamento ao cliente, sempre com foco na comunicação.

### 3.3.3 NÍVEL OPERACIONAL

A nível operacional, como vimos anteriormente, o gestor de design, é responsável pela gestão de todo o processo e pela concretização eficaz de todos os objetivos estabelecidos (Best, 2006).

Desta forma, espera-se, que o gestor de design, enquanto empreendedor, reúna os princípios, técnicas e ferramentas administrativas necessárias para uma eficaz e bem sucedida implantação da estratégia da organização. É importante também, que seja confiante, positivo e otimista porque as dificuldades serão imensas.

A questão humana aqui é preponderante. À primeira vista, qualquer gestor de design, poderá levar a sua organização à mudança mas poucos serão bem sucedidos. Isto porque, nem todos os seres humanos são iguais e por isso, nem todos irão reagir às dificuldades da mesma maneira (Best, 2006). É crucial que o gestor de design, enquanto responsável pela mudança, tenha a capacidade de reagir à frustração e a situações com alto índice de stress. Tem de ser persistente, perseverante, pois as dificuldades serão muitas e é importante não desistir. Neste nível, onde o processo já está em curso, cada passo deve ser dado com responsabilidade e por isso, o gestor de design, enquanto responsável pela mudança, deve ter a capacidade e a visão de re-avaliar as oportunidades. É importante, para isso, que o gestor de design, enquanto responsável pela mudança, seja autodidata, ou seja, tenha a capacidade de estar em constante aprendizagem, procurando e pesquisando a informação necessária para dar sustentabilidade e credibilidade a cada passo que leve a organização a fazer e ser flexível, ou seja, ser recetivo à

mudança. Mauro Porcini (2013), defende que a arrogância é uma armadilha e que se caírmos nela, vamos parar de aprender e tornar-nos estéreis. Se procuramos a mudança, ela tem que ser contínua.

Em suma, para empreender, no contexto da organização, um gestor de design deve ser: (1) capaz de ver a organização como um todo, de forma sistémica e holística; (2) dominar princípios, técnicas e ferramentas administrativas; (3) autodidata, confiante, criativo e flexível; (4) preservarante, responsável e corajoso; (5) moderador, negociador, porta-voz.

Deve ser ainda: (1) a nível estratégico, capaz de identificar e avaliar oportunidades, dedicado e fiel ao objetivo, isso é essencial, munir a organização dos mais variados contactos; (2) a nível funcional, ser capaz de identificar e captar recursos, ser exigente e procurar manter elevados níveis de qualidade e eficiência, coordenar; (3) a nível operacional, supervisionar o crescimento do projeto, reavaliar oportunidades, capacidade de reagir à frustração e a situações com alto índice de stress.

Mary McBride, a partir de Best (2006), reforça a importância empreendedora do gestor de design ao afirmar:

Construir um futuro para os negócios no século XXI vai requerer organização, inovação, direção e a capacidade de imaginar novas possibilidades. Os gestores de design estão habilitados a olhar para os problemas e pensar, "e se isto fosse completamente branco e eu pudesse começar tudo de novo?". Este tipo de inteligência é agora muito necessária. É uma inteligência criativa que gosta de resolver problemas e que consegue encontrar oportunidades em lugares onde outras pessoas já desistiram. Isto é muito mais do que estratégico – é liderança pelo design (Best, 2006, p. 200).



**\_MARY MCBRIDE (2006)**

A arrogância é uma armadilha e que se caírmos nela, vamos parar de aprender e tornar-nos estéreis. Se procuramos a mudança, ela tem que ser contínua.



**\_MARY MCBRIDE (2006)**

Os gestores de design estão habilitados a olhar para os problemas e pensar, e se isto fosse completamente branco e eu pudesse começar tudo de novo?

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendedores ao longo dos tempos demonstraram uma enorme capacidade de mudança, de irreverência e de vontade em fazer mais e melhor. Essa vontade despoletou enormes avanços em termos económicos, sociais e tecnológicos.

A importância do empreendedorismo como agente transformador aliado à importância da gestão de design como agente criativo contribuem para o enriquecimento de soluções e, neste sentido, a hipótese de perfil empreendedor do gestor de design assume-se como possível alternativa no contexto organizacional ao possibilitar que a estratégia e a visão da organização acompanhem as mudanças que o meio envolvente assim o exige.

Dessa forma, a gestão do design e o gestor de design contribuem para a mudança do seu meio envolvente através da promoção de um espírito empreendedor. Espírito esse que reforça as competências e as responsabilidades do gestor de design enquanto responsável pela mudança.

Assim, para os gestores de design, este estudo torna-se relevante, acreditamos, porque: (1) permite reforçar o papel do gestor de design nas organizações, como agentes responsáveis pela mudança; (2) permite reforçar que independentemente do contexto existe uma solução; (3) reforça a importância e a necessidade de uma aprendizagem contínua e criativa.

Para as organizações, este estudo torna-se relevante, acreditamos, porque: (1) permite aumentar o escopo de soluções; (2) permite justificar a médio e longo prazo o investimento a nível do design, já que se prova que a sua ação vai muito além da comunicação visual; (3) permite de forma

responsável preparar as organizações para o futuro.

Para a gestão de design, este estudo torna-se relevante, acreditamos, porque: (1) reforça a gestão do design como ferramenta estratégica para a mudança e inovação; (2) reforça o seu carácter holístico e sistémico; (3) aumenta o campo de estudo da gestão de design, contribuindo assim, para uma constante evolução do seu significado como do seu papel tanto nas organizações como na sociedade em si.

A gestão de design deverá reforçar a sua importante função de agregar informação. Isto é, torna-se essencial uma postura, contínua e pró-ativa na busca e recolha de informação interdisciplinar, de dentro e fora da empresa. O gestor de design deverá procurar estar constantemente atualizado, ser autodidata, para que todos os seus passos sejam passos seguros e sempre que procure a mudança, essa seja uma mudança segura.

Existe uma forte ligação entre mudança e inovação e empreendedorismo. Essa relação é criada pelo guru da gestão Peter Drucker, no livro *Innovation and Entrepreneurship*, defendendo que:

Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio através do qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes da inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso (Drucker, tradução livre, p.19).

Como o próprio defende, a inovação é uma ferramenta que pode ser aprendida, estimulada e praticada. Logo, se pode ser aprendida, estimulada e praticada então a inovação não pode ser a ferramenta específica dos empreendedores mas sim a ferramenta de todos aqueles que procuram oportunidades, de todos aqueles que procuram a mudança. A procura pela inovação despoleta oportunidades. Oportunidades essas que podem ser reconhecidas, se o gestor de design, enquanto responsável pela mudança, possuir conhecimentos para tal. Esse é o maior contributo que o espírito empreendedor pode dar ao gestor de design na procura pela criação de valor: a cultura da mudança.

Contudo, só conhecendo o meio ambiente envolvente, o mercado e a organização o gestor de design estará preparado para correr riscos. A procura pelo conhecimento, constante e seletivo será sem dúvida a grande valia do gestor de design.



# Referências



- Aldrich, H., & Baker, T. (1997). Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Chicago 2000: Upstart*, 337-401
- Almeida, I. (2012). *Semana Global do Empreendedorismo: inspiração para novos projectos*. Retirado em Setembro 24, 2012 de <http://p3.publico.pt/actualidade/economia/5036/semana-global-do-empreendedorismo-inspiracao-para-novos-projectos>
- Amabile, T. (1999). How to kill creativity. Harvard business review on breakthrough thinking. *Harvard Business Review Paperback*
- Ambrose, G., & Harris, P. (2010). *Design thinking*. Lausanne: Ava Publishing SA
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing: As introduction*. Londres: Pearson
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance – performance managing in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.
- Bachman, F. (2006). *Great inventors and their inventions*. Chapel Hill: Yesterday's Classics
- Barker, J. A. (1989). *The Business of Paradigms*. Burnsville. Minnesota: Charthouse International Learning Corporation.
- Baron, R. (2004). Opportunity recognition: a cognitive perspective. *Academy of management best conference paper*, 1-16.
- Barreto, P. (1998). *Educação para o empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador
- Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in economic theory - papers and proceedings of the eightieth annual meeting of the American economic association. *The American Economic Review*, 58, 2, 64-71.
- Baumol, W. (1993). *Entrepreneurship, management and the structure of payoffs*. Cambridge: MIT Press
- Baxter, M. (1998). *Projeto de Produto: Guia Prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Edgard Bluncher
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007). *Inovação e empreendedorismo*. São Paulo: Bookman
- Best, K. (2006). *Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Lisboa: Diverge Design S.A
- Best, K. (2009). *The Fundamentals of Design Management*. Londres: AVA Publishing
- Birch, D. (1979). *The job generation process*. Michigan: Universidade de Michigan
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. *Strategic Management Journal*, 2, 535-557.
- Blaich, R., & Blaich, J. (1993). *Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage*. Nova Iorque: MacGraw-Hill
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press
- Branco, J. (2001). Comunicarte. *O "design management" in português*, 1, 1, 51-56.
- Brockhaus, H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: a longitudinal study. *Academy of management proceeding*, 368-372.
- Brockhaus, H. (1982). *The psychology of the entrepreneur*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nova Iorque: HarperCollins.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking for social innovation*. Stanford: Stanford Social

## Innovation Review

Bruce, M., & Bessant, J. (2002). *Design in business – strategic innovation through design*. Londres: Financial Times Management

Brush, C., Bruin, A., Gatewood, E., Henry, C. (2010). *Women entrepreneurs and the global environment for growth*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

Brush, C., Carter, N., Gatewood, E., Greene, P., & Hart, M. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their business*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

Burdek, E. (2006). *História, teoria e prática do design de produtos*. São Paulo: Edgar Blucher

Burke, P. (2009). *Popular Culture in Early Modern Europe*. Burlington: Ashgate Publishing Limited

Butter, J. (2003). *New perspectives on women entrepreneurs*. Charlotte: IAP, INC.

Bygrave, W. (1977). *The portable MBA in entrepreneurship*. Nova Iorque: John Wiley & Sons Inc.

Bygrave, W. (2004). *The entrepreneurial process*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. Nova Iorque: John Wiley & Sons Inc.

Byrne, J. (2011). *Empreendedores Extraordinários*. Amesterdão: Elsevier

Carsrud, L., & Brannback, M. (2007). *Entrepreneurship*. Westport: Greenwood Press

Carvalho, J. (2009). *Gestão de empresas – princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Casson, M. (2003). *The entrepreneur: an economic theory*. Northampton: Edward Elgar Publishing

Clercq, D., & Arenius, P. (2003). Effects

of human capital and social capital on entrepreneurial activity. Retirado em Setembro 23, 2012 em <http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/VII/VII-P2/VII-P2.html>

Comission of European Communities. (2006) *Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. Retirado em 1 Dezembro, 2012 [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006\\_0033en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0033en01.pdf)

Cooper, R., & Press, M. (2005). *The design agenda: a guide to successful design management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Cooper, R., Junginger, S. (2011). *The handbook of design management*. Londres: Berg Publishers.

CPD (1997). *Manual de Gestão de Design*. Porto: Porto Editora

Cumming, B. (1998). "Innovation overview and future challenges", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 Iss: 1, pp.21 – 29

Davidsson, P. (2008). *The entrepreneurship research challenge*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc

Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.

Dees, J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation

DMI (1998). 18 views on the definition of design management. *Design Management Journal*, 14-19

Donald, S., & Smilor, R. (1997). *Entrepreneurship 2000*. Michigan: Universidade de Michigan

Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo*. Amesterdão: Elsevier

- Dornelas, J. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Amsterdão: Campus/Elsevier
- Draheim, K. (1972). Factors influencing the rate of formation of technical companies – technical entrepreneurship: a symposium: 24. Milwaukee: Center of Venture Management.
- Drucker, P. (1964). *On the profession of management*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nova Iorque: Collins
- Erlhoff, M. (1987). *Documenta 8: kassel*. Kassel: Weber&Weidemeyer
- Europeias, C. D. (2003). *Espírito Empresarial na Europa*. Bruxelas: Comissão das comunidades europeias.
- Farr, M. (1966). *Design Management*. Londres: Hodder & Stoughton.
- Ferreira, M., Santos, J., & Serra, F. (2010). *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. São Paulo: Saraiva
- Ferreira, S. (2010). *Gestão das organizações*. Madrid: Mcgraw-Hill
- Figueiredo, P. (2010). Tecnometal. a gestão do design no contexto industrial, 189, 1-4.
- Fillion, J. (1991). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montreal: QC Editions
- Fillion, J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 34, 2, 5-28.
- Fine, Leslie M. (2007). Executive Digest: Spotlight on Marketing. *Business Horizons (2007): 50 (3), 185-191*.
- Flusser, V. (2008). *O mundo codificado*. São Paulo: Cosac Naify
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. London: Pinter
- Fuentes, R. (2006). *A prática do design gráfico: uma metodologia criativa*. São Paulo: Rosari
- Gartner, W. (1989). Who is na entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship theory & practice*, 13, 4, 47-68.
- Gates, B., & Gates, M. (2012). HCD: Human-centered design toolkit. Retirado em Agosto, 24, 2012 de <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>
- Gates, B., & Gates, M. (2012). Bill e Melinda Gates Foundation. Retirado 18 de Novembro, 2012 de <http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>
- GEM (2010). *GEM Portugal 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo*. Retirado em Janeiro, 10, 2011 de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>
- GEM (2011). *Global Entrepreneurship Monitor*. Retirado em Dezembro, 15, 2011 de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2409>
- GEM (2012). *Global Entrepreneurship Monitor*. Retirado em Novembro, 20, 2012 de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>
- Gibb, A. (1987). Enterprise culture its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial training*, 2, 2, 3-38.
- Gimeno, J. (2000). *La gestión del diseño la empresa*. Madrid: Mcgraw Hill
- Gimpel, J. (2001). *A Revolução Industrial da Idade Média*. Europa-América: Jorge Zahar
- Gladman, W. (1996). *Who wants to be na entrepreneur*. Gloucester, NJ: Glad man books, Inc.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial

- firms. *International Journal of entrepreneurial behaviour & research*, 4, 1, 18-27.
- Gorb, P. (1990). *Design Management: Papers from the London Business School*. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold
- Grebel, T. (2004). *Entrepreneurship: a new perspective*. United Kingdom: Taylor & Francis
- Gruber, M. (2002). Transformation as a challenge – new ventures on their way to viable entities. Retirado em Novembro 24, 2012 em [http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/C\\_03\\_Gruber.pdf](http://www.igw.unisg.ch/rencontres/band2002/C_03_Gruber.pdf).
- Hampton, R. (1991). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill
- Hands, D. (2009). *Vision and values in design management*. Lausanne: Ava Publishing SA
- Hansemark, C. (2003). Need for achievement locus of control and the prediction of business start-ups: a longitudinal study. *Journal of economic psychology* 24, 301-319.
- Hayek, F. (1959). *The use of knowledge in society*. *American economic review*, 35, 519-530.
- Hebert, R. & Link, A. (1988). *In search of the meaning of entrepreneurship*. *Small Business Economics*, 1, 29-39.
- Henderson, J. (2002). Building the rural economy with high-growth entrepreneur. Retirado em Novembro, 20, 2012 de <http://www.kansascityfed.org/Publicat/econrev/PDF/3q02hend.pdf>
- Henriques, A. (2012). Beta-start: “empurrar” projectos inovadores para o sucesso. Retirado em Setembro, 23, 2012 de <http://p3.publico.pt/actualidade/economia/4429/beta-start-empurrar-projectos-inovadores-para-o-sucesso>
- Hetzl, P. (1993). Design management et constitution de l’offre. *Thèse Doctorat Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3*.
- Hisrich, R., & Peters, P. (2002). *Entrepreneurship*. Sydney: McGraw-Hill
- Hitt, M., Ireland, R., Camp. S. & Sexton, D. (2002). *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Nova Jersey: John Wiley & Sons
- Hoffman, R., & Casnocha, B. (2012). *Start-Up – um novo futuro*. Lisboa: Clube do Autor
- Holcombe, G. (2007). *Entrepreneurship and economic progress*. London: Routledge
- Hollins, G., & Hollins, B. (2002). *Total design: managing the design process in the service sector*. Londres: Pitman
- Hornaday, J., & Bunker, C. (1970). *The nature of the entrepreneur*. *Personal Psychol*, 23, 47-54.
- Howell, R. (1972). *Comparative profiles: entrepreneurs versus the hired executive*. Milwaukee: Center for Venture Management
- Hull, D., & Bosley, J. (1980). Reviewing the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of small business management*, 18, 11-18.
- Jackson, J. &. (1994). *The attitudinal climate for entrepreneurial activity*. *Public Opinion Quarterly*, 58, 3, 358-380.
- Joziassse, F. (2000). DMI Review. Design management jornal. Corporate estategy: bringing design management into the fold, 11, 4, 36-41.
- Kanter, M. (1997). *When giants learn to dance*. Stamford: Internacional Thomsons Business Press
- Kantis, H. (2002). *Empreendedorismo em economias emergentes: criação e desenvolvimento de novas empresas na América Latina e no Leste Asiático*. Nova Iorque: BID
- Kawasaki, G. (2011). *A arte do empreendedor*. Braga: Tilgráfica II

- Kent, C., Sexton, D., & Vesper, K. (1982). *Introduction and summary of entrepreneurship research. Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kirchoff, B., Philips, B. (1988). *The effect of firm formation and growth on job creation in the united states*. *Jornal of business venturing*, 3, 4, 261-272.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
- Kistmann, V. (2001). *A caracterização do design nacional em um mercado globalizado: uma abordagem com base na porcelana de mesa*. Tese de Doutorado, UFSC, Florianópolis.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Nova Iorque: Augustus Kelly
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management*. Londres: Prentice Hall
- Landry, J. (2004). Book review of leadership passages. *Harvard Business Review*, September
- Lee, C., Miller, F., Hancock, W., & Rowen, H. (2000). *The silicon valley habitat*. Stanford, CA: Stanford University.
- Lockwood, T. (2010). *Design thinking: integrating innovation, customer experience and brand value*. Nova Iorque: Alworth
- Lowrey, Y. (2003). *The entrepreneur and entrepreneurship: a neoclassical approach*. Retirado em Novembro 18, 2012 de <http://www.sba.gov/advo/research/wkpapers.html>
- Lusa, A. (2012). *Projeto Gesterra fomenta cultivo de terrenos abandonados*. Retirado em Setembro, 24, 2012 de <http://p3.publico.pt/actualidade/ambiente/4231/projeto-gesterra-fomenta-cultivo-de-terrenos-abandonados>
- Magalhães, C. (1997). Design estratégico: integração e ação do Design industrial. *Estudos em Design*. Vol. III, 1, Julho de 1997. p. 15 – 27.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction and delight. *Jornal of World Business*, 41, 1, pp. 36-44.
- Man, T., Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of sme owner/manager in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Cultur*, 8, 3, September 2000, pp. 235-254.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Nova Iorque: Harvard Business School Press
- Martins, R. (2004). *A gestão de design como uma estratégia organizacional*. Florianópolis: UFSC
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nova Iorque: Harper & Row
- McBride, M. (2007). *Design management review*. Design management
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- McClelland, D. (1965). Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*, 1, 389-392.
- Menger, C. (1871). *Principles of economics*. Nova Iorque: New York University Press
- Mescon, T., & Montanari, J. (1981). The personalities of independent and franchised entrepreneurs. *Academy of management proceedings*, 413-317.
- Mill, J. (1848). *Principles of political economy, with some of their applications to social philosophy*. Oxford: Oxford University
- Miner, J.B., (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. London:

Quorum Books.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Morris, M. (1998). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies*. Westport: Quorum Books

Morris, M., & Jones, F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship theory and practice*, 24, 1, 71-91.

Moura, M. (2010). *Faces do design*. São Paulo: Rosari Edições

Mozota, B. (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal: Academic Review, Boston*, v.2, p. 88-104.

Mozota, B. (2003). *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*. Nova Iorque: Allworth Press

Mozota, B. (2006). *Design management review*. The four powers of design: a value model in design management, 44-53.

Mueller, L. & Thomas, A. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing* 16, 1, 1-51.

Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

Naishett, J. (1986). *Reinventing the corporation*. Nova Iorque: Random House, Inc.

Neto, F. (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Nigel, C. (2011). *Design thinking:*

*Understanding how designers think and work*. London: Bloomsbury Publishing

Nixdorff, J., & Solomon, G. (2005). *Role of opportunity recognition in teaching entrepreneurship*. Retirado em Outubro 24, 2012 em <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper148.pdf>

Oakley, M. (1984). *Managing product design*. Michigan: Wiley

Oliveira, E. (2008). *Empreendedorismo social: da teoria à prática, do sonho à realidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Palmer, M. (1971). *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*. *California Management Review*, 13, 3, 32-39.

Pinchot, G. (2004). *Intra empreendedorismo na prática: um guia de inovação de negócios*. Amsterdão: Elsevier

Pinchot, G., Pellman, R. (1985). *Intrapreneuring in action – a handbook for business innovation*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

Pinchot, M. (2013). *A love letter*. DMI, Spring Portugal, M. (2013). *Gestão e Estratégia - Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora

Rani, D. (1996). *Women entrepreneurs*. Nova Deli: A.P.H Publishing Corporation

Redford, D. (2007). *Educação do empreendedorismo em Portugal*. Retirado em Novembro 21, 2012 de [http://www.empreendedorismo.pt/portalemp/?l=pt\\_PT&kid=24&aid=53](http://www.empreendedorismo.pt/portalemp/?l=pt_PT&kid=24&aid=53)

Reynolds, D. (2005). *Understanding business creation: serendipity and scope in two decades of business creation studies*. *Small Business Economics*, 24, 359-364.

Reynolds, P., Hay, M., & Camp, S. (1999). *Global entrepreneurship monitor, executive report*. Londres: Kauffman center for

entrepreneurial leadership.

Rittel, H. (1984). *Second-generation design methods*. *Developments in Design Methodology*, 317-327. New York: John Wiley & Sons.

Robbins, S. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva

Roger, M., & Sally, O. (2007). *Social entrepreneurship: the case for definition*. *Social innovation review*, 5, 2, 27-39.

Roure, M., Padua, J. (2001). *Empreendedores sociais em acção*. São Paulo: Autores Associados

Rwigema, R., & Venter, R. (2004). *Advanced entrepreneurship*. Cape Town: Oxford University Press

Saks, N., & Gaglio, C. (2002). Can opportunity identification be taught? *Journal of enterprising culture*, 10, 4, 313.

Salim, C., Mariano, S., & Nasajon (2004). *Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de caso*. Amesterdão: Elsevier  
 Santaella, Z. (1996). *Cultura das Mídias*. São Paulo: Experimenta

Santos, A. (2008). *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal of business venturing*, 21, 286-305.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora

Satorras, P., & Vespignani, A. (2004). *Evolution and structure of the internet*. Cambridge: Cambridge University Press

Say, J. (1803). *Os economistas: tratado de economia política*. São Paulo: Abril Cultural

Say, J. (2001). *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*. Chestnut: Adamant Media Corporation

Schneider, B. (2010). *Design – uma introdução. O design no contexto social, cultural e econômico*. São Paulo: Editora Blucher

Schultz, D., & Schultz, S. (2002). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. Nova Iorque: Harper

Schumpeter, J.A. (1934). *Business Cycles*. Philadelphia: Porcupine Press

Serrat, O. (2010). Design thinking. *Knowledge Solutions*, 78.

Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship – the individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar

Shapiro, A. (1975). The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today* 9, 6: 83–88.

Sipila, M. (2006). *Opportunity recognition in entrepreneurial studies*. Seminar in business strategy and international business. Retirado em Novembro 3, 2011 de [http://www.tuta.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU91.167/seminar\\_papers\\_2006/Miika\\_Sipila.pdf](http://www.tuta.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU91.167/seminar_papers_2006/Miika_Sipila.pdf).

Smith, A. (1776). *Na inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Londres: Methen & Co. Lda.

Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo, Editorial.

Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). *A paradigma of entrepreneurship: entrepreneurial management*. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Stewart, A. (1982). *A prospectus on the anthropology of entrepreneurship*. *Entrepreneurship, theory and practice*, Winter,

16, 2, 71-91.

Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship. Cengage Learning Journal*, 13, 3, 10- 18.

Takahama, M. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis – como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashöfer Portugal

Timmons, J. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American journal of small business*, 3, 1, 5-17.

Timmons, J. (1994). *New venture creation*. Boston: Irwin McGraw-Hill

Timmons, J.A. (1989). *The Entrepreneurial mind, handover, mass*. Andover: Brick House Publishing Co.

Tonelli, A. (2004). *O comportamento do empreendedor: empreender, identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE

Topalian, A. (2002). Promoting design leadership through skills development programs. *Design Management Journal Summer 2002*

Turner, R. *Leading the way*. New design, issue 39.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119-138.

Vogel, M. (2010). *Notes on the evolution of design thinking: a work in progress*. Nova Iorque: Allworth

Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Walker, F. (1876). *The world's Fair*. Philadelphia:

A.S Barnes & Company

Wickham, P. (2001). *Strategic entrepreneurship: a decision-making approach to new venture creation and management, 2ND edition*. Prentice Hall, Harlow: Financial Times

Wolf, B. (1998). *O Design Management como fator de sucesso comercial*. Santa Catarina: Florianópolis.

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCIPAIS INOVAÇÕES DA HUMANIDADE, PÁG. 21

FIGURA 2 - MODELO PROCESSO EMPREENDEDOR TIMMONS, PÁG. 53

FIGURA 3 - FUNÇÕES DA GESTÃO (SEGUNDO SANTOS), PÁG. 85







**esad  
arte+  
design**