



Tendências, boas-práticas e inovação para o ensino do empreendedorismo no jornalismo e nas indústrias criativas

Trends, best practices and innovation in entrepreneurship teaching to journalism and creative industries students

Miguel Crespo

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

miguel.crespo@iscte.pt

Caterina Foà

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

caterina.foa@iscte.pt

Gustavo Cardoso

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

gustavo.cardoso@iscte.pt

https://doi.org/10.14195/2183-6019_3_9

Resumo:

O presente artigo apresenta os resultados preliminares de uma análise acerca dos modelos de ensino de empreendedorismo e inovação no campo das indústrias criativas e do jornalismo atualmente em vigor ao nível global, acrescentando como caso de estudo empírico as primeiras aplicações práticas do projeto Crebiz.eu, a nível do projeto-piloto de ensino implementado em Portugal, a sua avaliação e as reflexões conclusivas sobre as práticas implementadas e a aprendizagem realizadas na ótica da continuação do projeto.

O enquadramento teórico é alicerçado pela análise de 60 exemplos de modelos de ensino do empreendedorismo aplicado a diferentes áreas científicas, retirados do panorama internacional e selecionados como boas-práticas para a contextualização do cenário atual e identificação de tendências, tendo sido identificados como base contributiva para o desenvolvimento do *Business Development Laboratory Study Module*.

Palavras-chave: Media, jornalismo, ensino, inovação, indústrias criativas, empreendedorismo

Abstract:

This paper presents the first analysis results from innovation and entrepreneurship teaching models applied to journalism and creative industries worldwide, adding as an empirical case study the first practical approaches made within Crebiz.eu project.

The pilot, implemented in Portugal, provides data to evaluate the proposed teaching approach and promote some conclusive reflections over the teaching model and learning outcomes. The main goal is to support the future development inside the project.

The theoretical frame is based on the analysis of 60 examples of innovation and entrepreneurship teaching models in different scientific areas, selected worldwide and as good practices examples, to add context and help to identify current trends. These study cases were organized to help develop a Business Development Laboratory Study Module.

Key words: media, journalism, teaching, innovation, creative industries, entrepreneurship

Introdução e objetivos da investigação

A contínua evolução das tecnologias digitais afeta os mais variados âmbitos e ambientes que compõem a Sociedade em Rede, inclusive o desenvolvimento das indústrias criativas e dos *media* do ponto de vista técnico, profissional e económico. A nível europeu o setor das indústrias criativas, em geral, e do jornalismo, em particular, ressentem-se da necessidade de mudança, aperfeiçoamento e especialização do conhecimento teórico e prático para lidar com a evolução tecnológica e responder aos novos desafios que se apresentam em âmbito profissional e académico.

Porém, se as inovações de alto teor têm caráter transacional e até global, no mundo empresarial e universitário, a criação e implementação de projetos inovadores a nível nacional ou regional padece da limitação de recursos, de escassa estruturação organizativa e de um tal fraco nível de desenvolvimento de conhecimento intensivo que o espírito empreendedor permanece ao alcance de poucos, enquanto na sociedade se multiplicam polémicas

sobre a sua definição e cursos das mais variadas naturezas.

De acordo com os objetivos estratégicos da EU2020, para alcançar e manter liderança global em inovação e criatividade, a Europa tem de combinar as suas origens culturais profundas e variadas e combinar as forças de todas as subculturas europeias, alimentando um ambiente de constante renovação e voltar a reforçar a sua vantagem competitiva. Assim, no cenário traçado por fatores como a evolução da economia do conhecimento, a difusão do conceito de empreendedorismo e de programas para o seu fomento, o crescimento do peso económico do setor das indústrias criativas europeias e a mudança no paradigma do jornalismo na Era Digital, surge a necessidade de articular a componente teórica com o desenvolvimento de capacidades práticas e competências profissionais.

O desafio assenta na estruturação de programas de formação académica integrada a nível europeu, para que os jovens estudantes estejam preparados para a análise crítica e a experimentação autónoma de novas formas de trabalho criativo, e para que os académicos desenvolvam projetos

científico-pedagógicos em relação próxima com o mundo empresarial, e fomentem mais proximidade e formas de colaboração entre agentes.

É dessa necessidade que nasce o projeto de investigação europeu CreBiz.eu, iniciado em 2013 no âmbito do programa Erasmus+, que reúne quatro¹ Universidades europeias com o principal objetivo de desenvolver um inovador módulo de ensino-aprendizagem laboratorial de empreendedorismo (designado aqui Módulo de Estudo) aplicado ao jornalismo e às indústrias criativas, focado na criação e desenvolvimento de ideias de negócios para estudantes universitários (de 1º e 2º ciclos) de *media* e comunicação, artes e humanidades.

Para realizar este objetivo as atividades fundamentais do projeto Crebiz.eu incluem: orientação para as *best-practices* internacionais; criação de um guia de ensino-aprendizagem (*Handbook*); realização de experiências-piloto com agentes do ecossistema

¹ Turku University (Finlândia), ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal), University of West England (Grã-Bretanha) e Universidad de Navarra (Espanha) colaboram no projeto europeu Crebiz.eu, ao abrigo do programa Erasmus+.

da inovação a nível de investigação, *mentoring* e empresarial; definição de diretrizes para a adoção nos currículos do ensino superior europeu.

O foco do projeto Crebiz.eu assenta num programa de desenvolvimento profissional para a aquisição de competências e habilidades necessárias para iniciar e gerir um novo negócio no setor cultural e criativo e proporcionar o conhecimento necessário para gerir, liderar e inovar no contexto de empresas já existentes, focado na promoção de propensões e capacidades empreendedoras latentes.

Se o principal público-alvo do Crebiz.eu são estudantes de licenciaturas e pós-graduação na área das artes, humanidades, comunicação e *media*, com potencial de emprego na área da cultura e das indústrias criativas, o projeto pretende também envolver os especialistas já inseridos no mercado de trabalho, bem como académicos e profissionais, considerando que, entre os objetivos secundários do projeto, existe a criação de uma ligação entre academia e mundo profissional para troca de conhecimentos e fomento de colaboração.

Em particular, o Módulo de Estudo ambiciona ser adequado e

implementável a nível de ensino universitário europeu, direcionado para alunos de licenciatura e pós-graduação, ter abrangência internacional, fornecer créditos formativos (15 ECTS) e dotar os estudantes de um conjunto de competências teórico-práticas relevantes para a sua futura vida profissional e para enfrentarem as mudanças em curso no mercado de trabalho na ótica da inovação e do empreendedorismo.

A investigação tem como ponto de partida questões transversais ao mundo académico e profissional ligado ao setor das indústrias criativas e do jornalismo, às quais o projeto Crebiz.eu pretende dar respostas sempre mais completas ao longo da pesquisa internacional e plurianual prevista e em curso. Em primeiro lugar, ambiciona-se delinear as mais relevantes tendências e boas-práticas internacionais para o ensino do empreendedorismo nas indústrias criativas e no jornalismo, pretendendo, em seguida, definir quais os elementos essenciais para criar um módulo de ensino-aprendizagem que seja inovador nesta área e aplicável internacionalmente, respondendo às exigências da Comissão Europeia.

Os objetivos mais específicos são relativos à definição das expectativas, motivações e possibilidades de envolvimento dos estudantes no processo de criação e implementação do Módulo de Estudo, bem como à avaliação das experiências-piloto para salientar os aspetos mais relevantes a ter em consideração para a sua melhoria. Finalmente, tenciona-se elaborar um guião/elenco preliminar de ferramentas e conteúdos pedagógicos relevantes para o ensino do empreendedorismo aplicado ao jornalismo e para a formação de futuros jornalistas empreendedores.

Este artigo apresenta em detalhe os resultados da análise qualitativa e quantitativa relativa aos casos de excelência internacionais, o caso de estudo relativo ao primeiro projeto-piloto realizado em Lisboa e resultados preliminares da sua avaliação realizada por parte dos estudantes do ensino universitário público envolvidos.

Enquadramento metodológico

O presente artigo, para responder aos objetivos delineados, apresenta os resultados preliminares de

uma análise qualitativa e quantitativa acerca dos modelos de ensino de empreendedorismo e inovação no campo das indústrias criativas e do jornalismo atualmente em vigor a nível global, acrescentando como caso de estudo empírico as primeiras aplicações práticas do projeto Crebiz.eu, a nível do projeto-piloto de ensino implementado em Portugal, a sua avaliação e as reflexões conclusivas sobre as práticas implementadas e a aprendizagem realizadas, na ótica da continuação do projeto.

A adoção de uma triangulação de métodos quantitativos e qualitativos justifica-se com a necessidade de realizar análises estatísticas e de conteúdo, considerando que os resultados remetem para dois momentos distintos da investigação em curso no âmbito Crebiz.eu:

1. Levantamento e seleção dos exemplos de boas práticas, com recolha e análise estatística dos dados relativos às principais variáveis pesquisadas.
2. Realização de um projeto-piloto com 23 alunos de pós-graduação em Lisboa, aqui referido como caso de estudo empírico.

Relativamente ao primeiro tópico de investigação, considerando que a população corresponde à totalidade de cursos de ensino e formação que têm ofertas letivas nas áreas do empreendedorismo e das indústrias criativas, os quatro núcleos de investigação parceiros do projeto Crebiz.eu, tendo a intenção de individualizar as melhores práticas a nível global, repartiram entre si as zonas geográficas objeto do mapeamento. Foram selecionados, através critérios de conveniência, 60 exemplos oriundos de Europa, EUA, América do Sul e Oceânia, para constituir uma amostra não representativa, composta por 39 exemplos europeus e 21 não-europeus, dos quais 14 dos EUA. Considerou-se oportuno selecionar um único curso por cada instituição de ensino escolhida, contemplando a sua área científica de pertença, e eventualmente recorrendo a ferramentas de *screening*, como ranking internacionais e fontes de pesquisa online, como os websites das instituições de ensino.

A recolha dos dados sobre cursos universitários e programas de formação especializados foi feita por compilação de uma grelha de análise,

inventariando-os como boas-práticas conforme quatro categorias: informações gerais, estrutura e características do programa, pedagogia e redes. As várias categorias agregam as seguintes variáveis quali-quantitativas que foram sistematizadas e indexadas como se segue: designação do curso, país, universidade, público-alvo, número de unidades curriculares, número créditos formativos, duração, número de vagas anuais, requisitos de acesso, valor da propina, certificação da qualidade, línguas de ensino, número de edições, parceiros, tipologia de parceria e formas de colaboração, atividade dos Alumni, tipologia de ensino e estratégias pedagógicas, existência de ensino via *e-learning*. Para o enquadramento de tendências, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados quantitativos através de programas informáticos e dos dados quantitativos através de sistemas analógicos.

O estudo de caso apresentado reflete uma das primeiras quatro²

² Em paralelo ao piloto realizado em Portugal, no ISCTE-IUL, decorreram experiências similares na Universidade de Turku, na Finlândia, e na Universidade de West England, em Bristol, Inglaterra. No primeiro trimestre de 2015 foi realizada uma experiência de

*A experiência
decorreu ao longo
de 15 dias, tendo
sido realizadas 8
horas de seminário
laboratorial
presencial,
complementadas
com encontros
de mentoring
presencial e
acompanhamento
a distância*

experiências práticas de teste do Modulo de Estudo Crebiz.eu, nomeadamente o projeto-piloto realizado no ISCTE-IUL, em Lisboa, no mês de dezembro 2014, que envolveu 23 alunos de pós-graduação e dois docentes membros da equipa de investigação. De acordo com Yin, privilegiou-se a estratégia do estudo de caso tendo os investigadores “pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real” (2003, p. 1).

O único pré-requisito para a participação dos estudantes no projeto foi a apresentação de uma ideia de negócio dentro da área dos *media* e indústrias criativas e a disponibilidade para presenciar as sessões teórico-práticas.

A experiência decorreu ao longo de 15 dias, tendo sido realizadas 8 horas de seminário laboratorial presencial, complementadas com encontros de *mentoring* presencial e acompanhamento a distância, utilizando as redes sociais e um grupo de discussão

online no qual foi registado um diário de experiência de campo por parte dos docentes investigadores.

Por último, refira-se que a equipa de investigadores do Crebiz.eu encarregada de avaliar os resultados dos projetos-piloto, concretizados em Portugal, Inglaterra e Finlândia em dezembro de 2014, realizou inquéritos online *a priori* (1 semana antes do evento) aos estudantes que se candidataram (população = 51; amostra = 29) através da ferramenta online Survey Monkey, e inquéritos presenciais *a posteriori* à realização dos projetos-piloto junto dos participantes (população= 44; amostra = 37 estudantes). No quadro 1, apresenta-se o guião de base para a realização dos três momentos de avaliação, que consiste em indicadores quantitativos e qualitativos e índices para a avaliação das atividades e ações do projeto e inclui metodologia e ferramentas para medir a eficiência e a eficácia dos projetos-pilotos na consecução das metas e dos objetivos fixados. A elaboração estatística dos dados bem como a análise de conteúdo foram realizadas através do auxílio de programas informáticos.

projeto-piloto internacional que reuniu os melhores resultados das experiências nacionais (dados a serem divulgados apenas no relatório final do projeto).

Quadro 1.

Resumo das três fases de avaliação dos
pilotos Crebiz.eu

Evaluation timing	Focus of evaluation	Questions to ask
Diagnostic evaluation Before delivery of the programme	• The design of the programme; • Existing skills levels of learners as part of the programme needs analysis.	• Are the training and learning facilitation methods appropriate to achieve the outcomes? • Do the training methods coincide with the learners preference and learning styles? • Has the learning programme been designed in the most efficient manner?
Formative evaluation During the programme delivery	• The quality of the delivery process; • The adequacy of the learning material; • The appropriateness of the delivery methods	• Are the learners enjoying the delivery of the programme? • Are the methods being used in the delivery of the programme effective in achieving the programme objective and learning outcomes? • What is the quality of the delivery of the learning programme? • Are all the administrative arrangements running smoothly?
Summative evaluation Directly after the programme	• Satisfaction of the learners with the learning programme; • The achievement of the outcomes by the learners; • The overall effectiveness of the learning programme.	• Have the learners achieved the learning outcomes? What are the learners assessment results? • Was the learning programme effectively delivered? • Did the learning programme achieve its overall objectives? • What could we have done differently? • How would we improve the learning programme?

Revisão da Literatura

Jornalismo e Indústrias Criativas

O projeto Crebiz.eu tem como foco principal as indústrias criativas identificadas como “as indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual” e vetores principais para o desenvolvimento económico e social bem como para inovação e coesão (E.U., 2006).

Para contextualizar o jornalismo e as suas diferentes declinações aplicadas aos macro setores das indústrias culturais e criativas, o projeto Crebiz.eu, contemplando os diferentes sistemas de classificação referidos pela Comissão sobre Educação e Comunicação da UNESCO (2013, p. 23-24) e reportados na Figura 1, adota o *Concentric Circles Model*, cuja representação consta da Figura 2.

De forma geral podemos, então, assumir que as formas mais tradicionais de se fazer jornalismo enquadram-se

1. DCMS Model Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games		2. Symbolic Texts Model Core cultural industries Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games Peripheral cultural industries Creative arts Borderline cultural industries Consumer electronics Fashion Software Sport		3. Concentric Circles Model Core creative arts Literature Music Performing arts Visual arts Other core cultural industries Film Museums and libraries Wider cultural industries Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games Related industries Advertising Architecture Design Fashion	
4. WIPO Copyright Model Core copyright industries Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art Partial copyright industries Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys Interdependent copyright industries Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment		5. UNESCO Institute for Statistics Model Industries in core cultural domains Museums, galleries, libraries Performing arts Festivals Visual arts, crafts Design Publishing Television, radio Film and video Photography Interactive media Industries in expanded cultural domains Musical instruments Sound equipment Architecture Advertising Printing equipment Software Audiovisual hardware		6. Americans for the Arts Model Advertising Architecture Arts schools and services Design Film Museums, zoos Music Performing arts Publishing Television and radio Visual arts	

Figura 1. Diferentes sistemas de classificação para as indústrias culturais e criativas (UNESCO, 2013: 22).



Figura 2.

Modelo dos círculos concêntricos de Throsby (2001) adaptado pela UNESCO (2013, p. 23).

no segundo círculo, definido “Wider Cultural Industries”, que abrange imprensa, rádio, TV e vídeo, mas não contempla as mudanças ocorridas no panorama do jornalismo com a Revolução Digital e a tecnologia móvel. Mas o jornalismo é uma atividade complexa de definir. Considerando que o jornalismo hoje é passível de várias declinações e contextualiza-se entre a pura informação e as indústrias criativas *latu sensu*, reconhece-se a possibilidade de identificar modelos mais pertinentes e específicos como, por exemplo, o Symbolic Texts Model ou o UNESCO Institute for Statistics Model reportados na Figura 1.

No âmbito dos desafios para o setor, destacam-se as grandes mudanças estruturais para os mercados: os clientes europeus dos *media* criativos e o público consumidor são sempre mais fragmentados, concentrados a nível regional e sub-regional, com tendência para liderança dos utilizadores e maior multilinguismo, e procuram de forma crescente conteúdos gratuitos. Um dos principais desafios para os criativos é responder à procura de conteúdos produzidos localmente e relevantes e garantir a sua monetização, mantendo

a sustentabilidade de modelos de negócio baseados na produção e partilha do conhecimento. Estes desafios são partilhados e transversais ao setor dos *media* que podemos enquadrar recorrendo ao artigo “Why democracies need a functional definition of journalism now more than ever”, de Ivor Shapiro, que descreve o jornalismo como conjunto de “atividades envolvidas em uma procura independente de informações exatas sobre os eventos atuais ou recentes e sua apresentação original para edificação pública”, propondo uma definição “funcional” que se distingue de uma avaliação normativa bem como das definições da “classe” dos profissionais (Saphiro, 2014, p. 561).

Pedro Coelho (2015) contribui para o vasto debate sobre o jornalismo e as suas interpretações como “ofício de fronteira”, “semi-profissão” e “profissão”, referindo que “o maior compromisso que deveremos estabelecer com a necessidade de classificarmos o jornalismo como uma profissão é com a existência de um quadro de valores que constituem a sua base e cujo cumprimento requer um determinado padrão de ação, assente na ética

profissional e enquadrado por normas legais e morais que estruturam a missão”. Considerando, como Bill Kovach e Tom Rosenstiel, o jornalismo como “um ato de caráter”, onde a ética, a autoridade, a honestidade e a capacidade crítica do jornalista (2007, p. 188-189) são marcos distintivos, não podemos deixar de assumir que, para o jornalismo, são igualmente relevantes as qualidades e competências dos profissionais, assim como as da organização que os emprega difundindo o seu trabalho e recolhendo contrapartidas financeiras para tal. Estamos, assim, perante uma profissão com vertentes social e económica, valores morais e regras deontológicas, que deve ser analisada, contextualizando-a nos lugares da sua formação.

De acordo com Robert Picard (2007), as características da indústria dos *media* e das mudanças em curso nas suas estruturas podem ser resumidas em cinco tendências: abundância, fragmentação e polarização, desenvolvimento do portfólio, erosão da força das empresas de *media* e mudança de poder na área da comunicação, que fazem com que se assista a uma enorme transformação nas lógicas de

poder entre agentes produtores ativos no panorama da comunicação e das indústrias criativas.

Acompanhando a linha teórica de Albarran (2010), realça-se que os *media* e as indústrias do setor da comunicação são afetadas não só para as mudanças do ponto de vista da utilização dos meios, mas também por megatendências: fenómenos como a globalização, a diferenciada regulação do setor e as mudanças no setor económico e tecnológico. Entre os vários autores citamos Rosental Alves (2012) quando discute as influências do jornalismo de mercado na qualidade e credibilidade do conteúdo. Charlie Beckett assinala que a tendência para o jornalismo deixar de estar no centro do negócio dos diversos grupos de *media* sofreu um agravamento substancial com o avanço do jornalismo multimédia: “a maioria dos novos *media* são propriedade de empresas com interesses em áreas muito diferentes do jornalismo (...) as vendas a retalho, as redes sociais, a cultura, o desporto ou a pornografia” (Beckett, 2011, p. 16).

Estamos num período de mudanças económicas e tecnológicas e consequências claras: mercado e indústria

de produção de conteúdos luta com desinvestimento na produção e monetização de conteúdos noticiosos, cai o investimento publicitário, novos grupos empresariais oriundos de outros setores passam a dirigir publicações. Há agregação em conglomerados multimédia e grupos editoriais globais, surgimento de novos *media* e tecnologias, novas plataformas e novos hábitos de consumo. A tecnologia domina as mudanças a nível de produção e consumo e afeta a definição de novos modelos de negócio. Por esta razão é fundamental formar as novas gerações de jovens, considerando-os nesta era de convergência como consumidores, produtores e futuros profissionais empreendedores, técnicos e gestores no setor das indústrias criativas e dos *media*.

Interessa-nos aqui um enfoque na dimensão humana e profissional da nova geração, considerando os seus protagonistas como atuais e futuros produtores e consumidores de conteúdos. Estas importantes transformações na profissão de jornalista obrigam a novas aptidões e competências que iremos analisar mais detalhadamente em seguida. A academia está dividida entre visões pessimistas e otimistas

sobre este cenário, e a realidade do mercado de trabalho para os profissionais atuais e futuros.

Uma das questões mais evidentes na realidade europeia, e não só, prende-se com a situação do mercado de *media* e a crescente precariedade de trabalho num cenário sempre mais híbrido, flexível e flutuante. Relaciona-se esta reflexão com a realidade portuguesa, mais especificamente com os dados relativos à precariedade da classe apresentados pelo Sindicato dos Jornalistas: entre 2007 e 2011 o número de jornalistas que requereu o subsídio de desemprego, ou o subsídio social de desemprego, situou-se nos 694 (Sindicato dos Jornalistas, 2012 *apud* Coelho, 2015, p. 9), cerca de 10 por cento do número total de jornalistas (Rebelo et al., 2011 *apud* Coelho, 2015, p. 9).

A profissão, em consequência da intervenção dos fatores económicos e tecnológicos, evidencia duas problemáticas de fundo: a preservação da qualidade do trabalho jornalístico e das condições para a sobrevivência profissional dos jornalistas. Do nosso ponto de vista, o segundo fator afeta indiscutivelmente o primeiro no

desempenho da prática profissional. Isto justifica o enfoque do Crebiz.eu nos jovens universitários, considerando que aumenta o número de licenciados e diminuem as oportunidades de emprego em organizações.

Empreendedorismo Cultural e Jornalismo Empreendedor

Nas últimas décadas, inovação e empreendedorismo tornaram-se “buzz words” (Drucker, 1985, p. xiv), elementos transversais a muitas áreas do saber prático e profissional e também fenómenos de relevância académica, objetos de investigações multidisciplinares e fonte para declinações concretas sempre mais especializadas.

Shumpeter (2000) considera a capacidade de combinar recursos já existentes de forma criativa um dos marcos da figura do empreendedor, identificada como alavanca da inovação quando recorre a novos métodos técnicos, produtos, fontes, recursos e formas de organização, e afirma que “como o empreendedor é a fonte de toda a mudança económica, o capitalismo pode ser entendido apenas em termos das condições que geram o

empreendedorismo.” Refere-se aqui brevemente a discussão entre autores com uma abordagem mais otimista em relação ao potencial do empreendedorismo para o desenvolvimento económico, e autores mais céticos e críticos que referenciam o empreendedorismo como uma opção válida para o fomento de iniciativa de diferente natureza, sublinhando como isso não representa solução para problemas socioeconómicos estruturais (i.e. precariedade no trabalho, falta de apoios e medidas estatais para fomentar e estabilizar o setor empresarial) e acresce os níveis de risco individuais na procura de soluções alternativas aos modelos de negócio tradicionais.

A transversalidade e importância do espírito empreendedor para diferentes áreas de atividade espelha-se na constatação de Hisrich e Peters: “o empreendedorismo incide sobre a totalidade do processo de criação de empresas: todas as funções, atividades e ações associadas à perceção, ao esclarecimento, à busca de oportunidades, à elaboração de um plano de negócios e à criação de organizações que visam perseguir objetivos empresariais específicos” (2002, p. 80). Em

*Nas últimas
décadas, inovação
e empreendedorismo
tornaram-se
“buzz words”,
elementos
transversais a
muitas áreas do
saber prático e
profissional e
também fenómenos
de relevância
académica*

particular no setor dos *media* e das indústrias criativas, o debate prende-se com a sua relevância estratégica, a multiplicação de iniciativas e *start-ups* e as dificuldades relativas à sua sustentabilidade a curto e médio prazo.

De acordo com Verbanova, “o empreendedorismo nas artes e na cultura é uma atividade económica, bem como sociocultural, com base na inovação, exploração de oportunidades e nos comportamentos de risco (...) social visionária, estratégica e inovadora.” (2013, p. 141). Por outro lado, Kingmill afirma que “o setor das artes e da cultura é uma fonte de criatividade, inovação e empreendedorismo que fornece as fundações da economia do conhecimento sobre as quais depositamos tantas das nossas esperanças para a recuperação económica. Este é um setor impressionante e vibrante cuja contribuição para a nossa economia, o nosso bem-estar nacional e produtividade e a nossa posição internacional merece ser amplamente reconhecido e generosamente apoiado nas políticas de financiamento do governo” (Kingmill, 2013, p. 34).

Empreendedorismo, inovação e criatividade são elementos-chave

também na redefinição do negócio do jornalismo digital (Kaye e Quinn, 2012), e na afirmação teórico-prática do conceito de jornalismo empreendedor (Briggs, 2011; Jarvis, 2009; Ries, 2009), cujos princípios remetem para a necessidade de o jornalista ter um papel mais relevante na determinação do sucesso do negócio; para a possibilidade de os próprios serem ou criarem um projeto jornalístico de raiz; para a importância da aplicação do espírito empreendedor para apoiar a formulação de estratégias e desenvolvimento de novos produtos; para as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias; a necessidade de especialização nos conteúdos produzidos e nas capacidades profissionais; dar voz a projetos diferentes e alternativos com ou sem fins lucrativos que cativem um público bem definido (Elberse, 2013; Henry, 2007; Doctor, 2010; Jarvis, 2009; Ries, 2011; Picard; 2004).

O ensino do jornalismo: entre a academia e o mercado

Fazendo remontar os começos da “formação académica em jornalismo,

colocando-a ao serviço do jornalismo e do público” à iniciativa de Pulitzer, Coelho afirma que “a constituição de um modelo de formação académica em jornalismo força a exploração de linhas de contacto entre académicos, professores de jornalismo, profissionais e empresas e que o problema criou-se pela acumulação e sobreposição de muitas áreas do saber e conflitos internos entre lógica académica e lógica empresarial” (2015). Por isto o Crebiz.eu acrescenta como mais-valia a inclusão de exemplos internacionais de boas-práticas ao nível do ensino e das propostas metodológicas para desenvolvimento de módulos de estudos encentrados na área do empreendedorismo e da inovação. Consideramos o valor que o jornalismo e as suas práticas empreendedoras podem assumir em contextos onde a vertente social e de defesa da liberdade de expressão, pluralismo e cobertura de eventos nacionais e internacionais é altamente relevante e de resistência contra instrumentalizações e manipulações do poder.

Coelho sublinha a ideia de resistência ao mercado e valoriza o importante papel que pode ser

desempenhado pela academia e por investimento ao nível da formação, “ao mesmo tempo que não poderá ignorar as novas exigências do mercado, a universidade deve contribuir para proteger a identidade do jornalismo, encontrando alternativas a currículos onde o ensino da vertente tecnológica (multimédia) surja isolada (valorizada) do ensino dos conteúdos e da reflexão das problemáticas associadas ao campo jornalístico” (2015, p. 181).

Os desafios para a academia são muitos, desde a integração da tecnologia com o jornalismo à integração de princípios de inovação e empreendedorismo com o jornalismo nos currículos dos cursos de comunicação/jornalismo. A criação de pontes entre a universidade e o mercado impõe-se, assim, como um dos pilares em que deve assentar a reestruturação do campo jornalístico.

Mesmo que nas redações em Portugal tenha aumentado o número de jornalistas detentores de grau académico, como em termos gerais em todas as áreas profissionais, é enorme o número de licenciados e mestres na área que não encontram espaço nos grupos de *media* tradicionais. Há,

assim, uma necessidade de formação específica relacionada com o paradigma do desenvolvimento tecnológico e as potencialidades profissionais associadas, mas sobretudo para que os jornalistas estejam familiarizados com os modelos de negócio e as lógicas de criação e monetização dos conteúdos que regulam as atividades dos grupos empresariais bem como de projetos menores para poder lidar com as diferentes pressões que afetam a profissão. Cabe, assim, à academia formá-los para uma maior autonomia.

O Crebiz.eu torna-se relevante na tentativa de dar enquadramento comum à prática e às formas de ensino, considerando as peculiaridades em cada aluno/profissional e em cada instituição, com o objetivo de limitar as desigualdades que dependem da formação de tarimba em diversos órgãos de comunicação social. O projeto quer balizar a prática e propor enquadramento comum a nível europeu através de ferramentas metodológicas e materiais pedagógicos adaptáveis às realidades singulares, para contextualização e melhor competitividade no panorama global, explorando as oportunidades de uma base de estudo e

pesquisa de matriz internacional para extrapolar as melhores práticas, facilitar os intercâmbios e as trocas de conhecimento entre docentes e alunos de vários países, agilizar redes de *networking* entre mundo empresarial e académicos num âmbito mais abrangente, promovendo multilinguismo, troca de aprendizagens e resultados, valorizando as características e competências individuais a nível dos indivíduos envolvidos (estudantes) ao nível das instituições de acolhimento do projeto e implementação do Módulo de Estudo, preservando as peculiaridades numa ótica de enriquecimento e não querendo moldar numa perspetiva de formatação das diferenças.

A literatura reforça a necessidade de investigar e desenvolver projetos a nível europeu e que envolva profissionais e mentores, orientando o sentido do Crebiz.eu, quando propõe que, na ausência de um modelo de formação comum, e de um currículo mínimo de acesso à profissão, as diferenças entre o papel e a função do jornalismo em cada país ou região são estreitados nas identidades locais, promovendo a discussão de um saber mínimo comum que continua por cumprir.

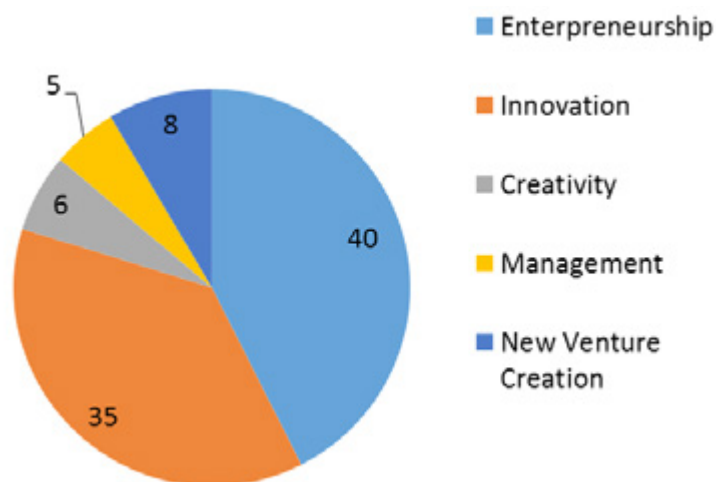


Figura 3.

Designação dos cursos por palavras-chave.

A introdução de empreendedorismo e inovação no ensino do jornalismo assenta na apropriação de modelos de áreas científicas como gestão, economia ou marketing, utilizando conceitos e métodos, como o *design thinking*, *business model canvas* ou *elevator pitch*, definidos por autores como Osterwalder e Pigneur (2010), Kaplan (2009), Picard (2004) e Albarran (2010). Literacia e aprendizagem são questões centrais no desenvolvimento de criatividade e *startups* na economia cultural.

O jornalista 3.0 – conteúdos e competências

Tradicionalmente, procura-se no jornalista competências que conjuguem alguma teoria na área de comunicação, com práticas de saber-fazer técnicas, na sua maioria adquiridas na tarimba. Por exemplo, o “saber de ação” é um conceito para classificar o saber requerido pelos jornalistas no seu quotidiano profissional. O saber de ação pressupõe atenuação das dicotomias teoria e prática, investigar e aplicar, pensar e fazer (Fidalgo, 2009 *apud* Coelho, 2015, p. 17). Mas

competências técnicas e reforço do espírito crítico para leitura dos fenómenos atuais necessitam de interligação entre teoria e prática.

Para João Carlos Correia, “as exigências crescentes, que se colocam ao profissional da informação (legitimidade e responsabilidades sociais da profissão, especializações crescentes, mundialização da indústria cultural, complexidade cada vez maior das sociedades) implicam que muito do que se conseguia através de um valoroso autodidatismo só possa hoje ser obtido através de um conjunto de saberes ministrados de forma sistemática (...) A complexidade crescente das sociedades exige saberes que permitam ultrapassar a ‘digníssima tarimba’ (...) fazem com que o jornalista não reduza os seus saberes ao conhecimento do livro de estilo, à capacidade narrativa, ao uso do prontuário e ao domínio da língua portuguesa” (Correia, 1998 *apud* Coelho, 2015).

Se são os “chefes” que mandam e a preocupação económica é preponderante, então devemos ensinar aos estudantes como ser os seus próprios “chefes” e a ter visão consciente e crítica do mercado no qual se pretendem inserir.

Discussão dos resultados preliminares

BOAS-PRÁTICAS E TENDÊNCIAS

Apresentam-se em seguida os resultados mais relevantes da primeira etapa do projeto, que consistiu na recolha e na análise estatística e de conteúdo dos elementos caracterizantes dos 60 cursos universitários e de especialização profissional selecionados como exemplos de boas-práticas de ensino de inovação e empreendedorismo a nível internacional.

Começamos por destacar que os termos empreendedorismo (*entrepreneurship*) e inovação (*innovation*), são os mais utilizados na designação da oferta pedagógica (75% do total).

A amostra é composta por 39 exemplos europeus e 21 não-europeus, dos quais 14 sediados nos EUA. Refere-se, assim, que os EUA são o país com mais cursos analisados o que tem correspondência com as observações destacadas no enquadramento teórico sobre a predominância do modelo americano, não só

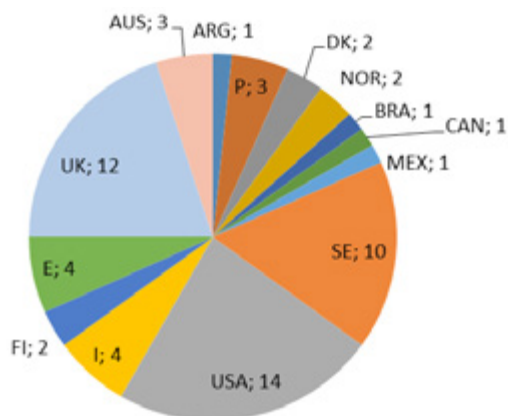


Figura 4.

Distribuição geográfica dos cursos, por país.

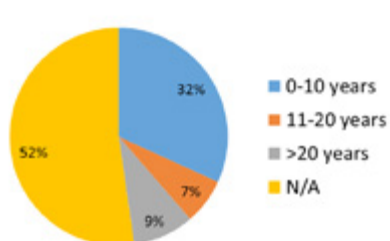


Figura 5.

Data de criação dos cursos.

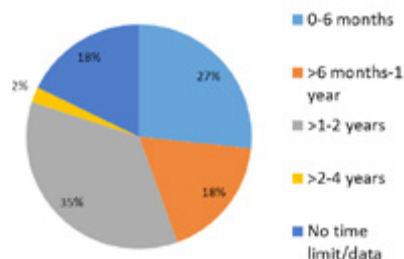


Figura 6.

Duração dos cursos por número de meses ou anos.

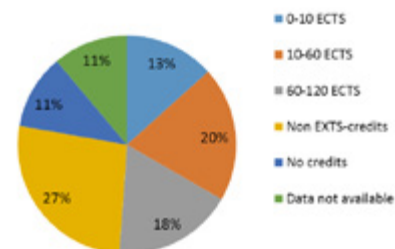


Figura 7.

Créditos formativos por curso, considerando o sistema ECTS e outros modelos de atribuição.

no ensino do jornalismo mas mais no geral na aplicação do empreendedorismo à área das indústrias culturais e criativas, facto que pode ser explicado com a institucionalização do empreendedorismo como área científica e teórico-prática no universo académico, profissional e cultural norte-americano.

Os resultados apontam para uma área de formação recente a nível universitário: só uma minoria (16% do total) dos cursos existe há mais de 10 anos e apenas 9% dos cursos analisados tem mais de 20 anos, sendo todos baseados nos EUA.

Releva-se que mais de um terço (35%) dos cursos estudados tem duração entre um e dois anos e que uma minoria (2%) ultrapassa os dois anos de duração.

Considerando a grande diversidade de sistemas de atribuição e reconhecimento de créditos formativos implementados pelos variados cursos, em conformidade com a sua origem geográfica bem como com a tipologia de curso (licenciatura, mestrados, masters, seminários de especialização, cursos de formação) nota-se que só 18% do total atribui mais de 60 créditos ECTS.

Tendo-se aplicado um sistema de conversão para a moeda Euro, para efeito de homogeneização dos dados recolhidos, acrescenta-se que, apesar do 22% dos cursos em análise serem gratuitos, 27% do total tem um valor da propina superior a cinco mil euros e em 16% dos casos o valor ultrapassa os 10 mil euros.

Projeto-piloto: a construção de um módulo de ensino

A segunda fase do projeto de investigação foi a construção de um módulo de ensino de empreendedorismo aplicado ao jornalismo, concretizado

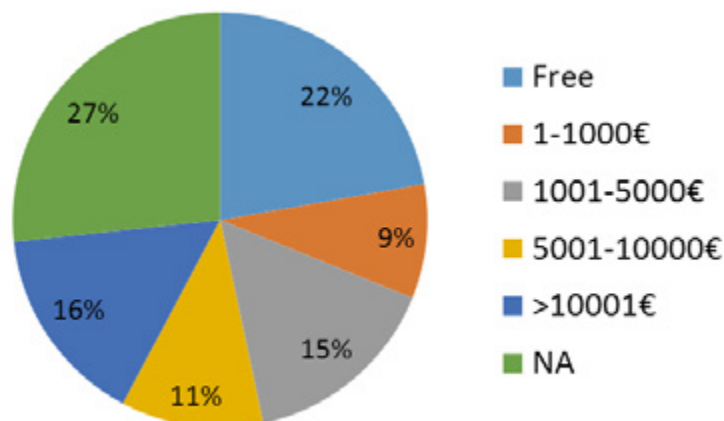


Figura 8.

Preço dos cursos, em euros.

numa experiência-piloto realizada com 23 estudantes na área das ciências da comunicação, e em especial de jornalismo, de duas pós-graduações³, concretizada em dezembro 2014 no ISCTE-IUL, em Lisboa.

Assim, realizou-se um mini-curso piloto de “Jornalismo Empreendedor”, no âmbito do projeto Erasmus+ Crebiz. eu. Além da experimentação, o incentivo dado aos alunos para a participação foi a possibilidade de os melhores trabalhos realizados durante e na sequência das sessões serem convidados a participar no curso piloto internacional, realizado em fevereiro de 2015 na University of West England (Bristol).

Como os destinatários do projeto-piloto foram alunos de jornalismo, optou-se por introduzir uma gama de conceitos e conhecimentos, fundamentais para o processo criativo e desenvolvimento de projetos e de negócios importados de outras áreas, por se considerar que estes seriam menos familiares aos alunos.

A inovação aplicada à estrutura de realização do projeto prende-se com os conteúdos didáticos e os modelos pedagógicos de ensino no contexto laboratorial:

- integração entre modelos de ensino formal com modalidades de aprendizagem não-formal e acompanhamento personalizado (*mentoring*)

A inovação aplicada aos conteúdos do projeto foi concretizada com introdução de conceitos relacionados com:

- novos instrumentos e opções de monetização passíveis de adoção no desenvolvimento dos projetos empreendedores;
- recurso a plataformas tecnológicas de apoio ao financiamento distribuição;
- novas formas, meios e ferramentas de comunicação passíveis de adoção no desenvolvimento dos projetos empreendedores;
- integração multimédia em projetos de jornalismo empreendedor.

A inovação surge também da exploração de novos conteúdos e formas de comunicar, da integração multimédia,

mas também da de plataformas tecnológicas de distribuição e de modelos de negócios, como *crowdfunding*, *freemium*, *aggregated paywall* ou *long tail form business models*.

A concretização do projeto enquadra-se em duas fases distintas. Em um primeiro momento foram apresentados alguns conceitos de base para a realização da experiência, contextualizando elementos teóricos (*design thinking* e *business model generation*) e o desenvolvimento do trabalho prático. Em seguida procedeu-se à recolha das ideias iniciais dos alunos para propostas de negócio, que foram sucessivamente discutidas e agregadas numa proposta de projeto a desenvolver em grupo com o auxílio da ferramenta *business model canvas*, concluindo com a apresentação de exemplos previamente concretizados e casos de estudo de sucesso. A segunda fase incluiu a apresentação do *elevator pitch* por parte de cada grupo, a discussão dos mesmos para esclarecimento e sugestões de melhorias do projeto, bem como das técnicas de apresentação. A introdução dos elementos conceituais do marketing-mix para a realização de uma análise SWOT e o acompanhamento da pesquisa para a

³ Pós-Graduação em Jornalismo ISCTE-IUL/ Media Capital e Pós-Graduação em Jornalismo de Língua Portuguesa, em parceria com a Agência Lusa.

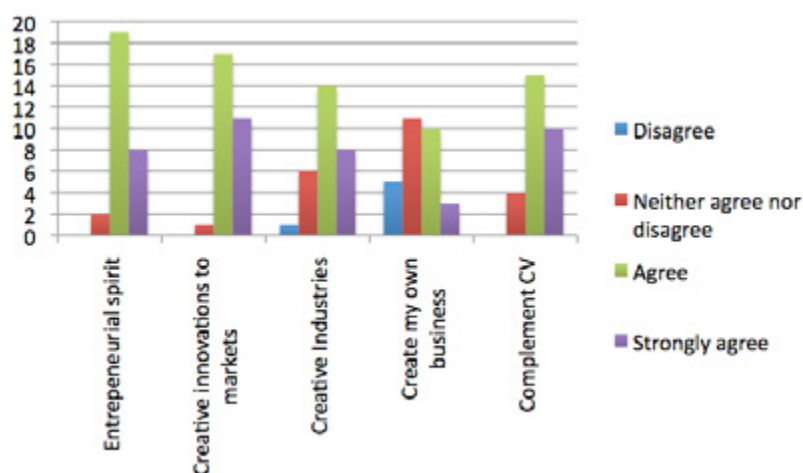


Figura 9.

Antes do projeto-piloto, os candidatos foram questionados sobre as suas motivações para participar.

criação de um plano estratégico foram pedidos como elemento de conclusão da experiência.

Avaliação dos projetos-piloto e da participação por parte dos alunos

Motivações e expectativas prévias dos alunos

Os alunos inscritos nos projetos-piloto de Portugal, Finlândia e Reino Unido foram questionados previamente sobre as motivações que os levaram a inscrever-se no curso, sendo “o espírito empreendedor” a motivação mais referida, seguida pelo desejo de descobrir como levar “inovação criativa para o mercado” e “complementar o CV”. Um terço dos alunos inscreveu-se por ter o desejo de “criar o seu próprio negócio”.

Aprender mais sobre “o campo das indústrias criativas” foi referenciado como a maior expectativa em relação à sua participação nos projetos-piloto. Os participantes também se sentiram atraídos pela “possibilidade de aprender algo novo”. Melhorar as

suas “capacidades empreendedoras”, aprender a “explorar oportunidades de negócio” e adquirir “competências empresariais” também foram expectativas relevantes.

Avaliação do curso e percepção da aprendizagem individual

Dos participantes nos projetos-piloto realizados nas três universidades, 37 responderam aos inquéritos posteriores ao curso. Os alunos concordaram que o curso valeu o seu tempo e esforço e que fizeram progressos ao participar nas sessões e apresentações dos trabalhos desenvolvidos. A percepção geral de progresso pessoal devido à participação é alta entre todos, mas alguns tiveram uma forte sensação de lucrar com esta oportunidade.

Método de ensino encorajou a participação

Satisfação com aulas e materiais

Materiais de leitura, recomendação de sites e apresentações desenvolvidas

em específico para o curso foram distribuídas aos alunos via Dropbox. Apesar da boa avaliação global dos materiais de estudo, os participantes foram mais críticos com outros recursos, como a bibliografia recomendada e outras leituras.

Questionados sobre se o curso lhes estimulou o interesse pelo empreendedorismo e inovação, os alunos responderam de forma clara “concordar” ou “concordar fortemente”.

Relevância da abordagem prática

O projeto-piloto foi concebido com um forte componente prática, e os alunos foram questionados sobre essa abordagem e sobre a utilidade dos materiais práticos, como ferramentas de estruturação de ideias e estudos de caso, sendo as respostas maioritariamente positivas e muitos positivos.

O pensamento empreendedor dos alunos saiu reforçado com o curso, com os alunos a concordar que a

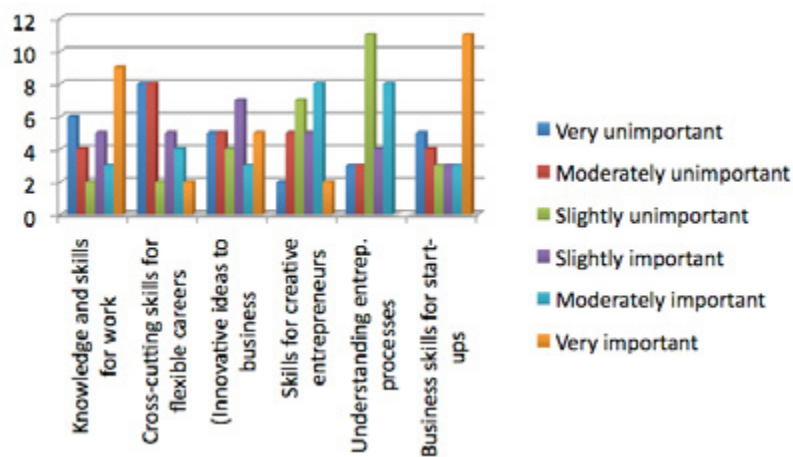


Figura 10.

Antes do projeto-piloto, os candidatos foram questionados sobre as suas expectativas sobre o curso.

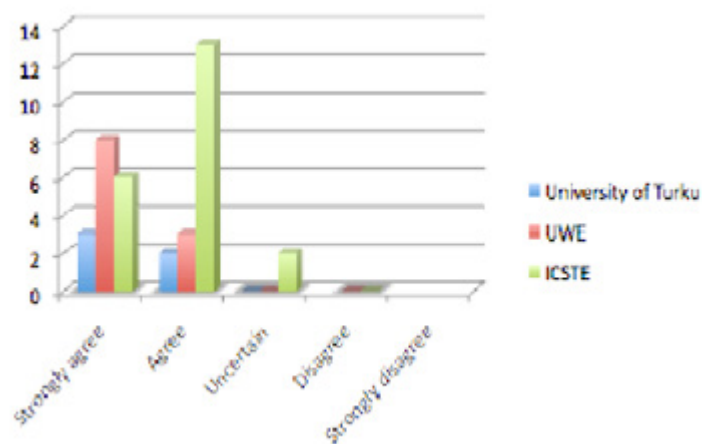


Figura 11.

Após a realização dos projetos-piloto, os participantes foram questionados sobre a adequação dos materiais disponibilizados no curso.

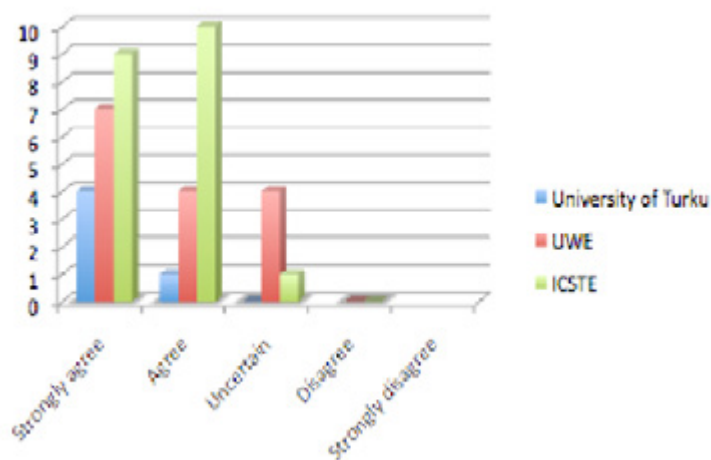


Figura 12.

Após a realização dos projetos-piloto, os alunos foram questionados sobre se o curso lhes estimulou o interesse pelo empreendedorismo e inovação.

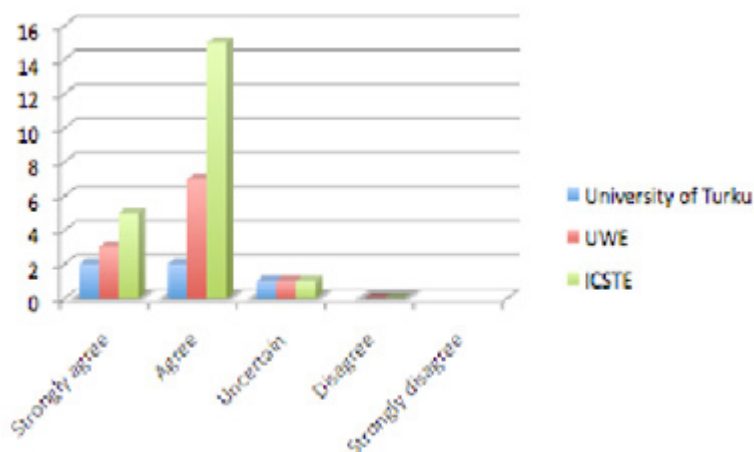


Figura 13.

Os alunos foram questionados sobre a utilidade dos materiais práticos usados no curso.

participação lhes aumentou a confiança para desenvolver o seu próprio negócio.

Evolução dos conteúdos para o Módulo de Estudo

Perante a avaliação dos alunos, concluiu-se que o desenvolvimento do Módulo de Estudo deve aprofundar o enfoque na sobrevivência e na transformação do setor dos *media* como um espaço profissional em que os indivíduos devem promover a sua própria autonomia.

Pode-se inferir que os jovens profissionais devem conhecer o mercado e compreender a lógica do negócio (sendo capazes de analisar criticamente o que acontece no setor) para conseguir entrar no mercado de trabalho (na forma de emprego por conta de outrem) ou para desafiar a concorrência (resistindo à lógica dominante nos grandes grupos empresariais, através da criação do seu próprio negócio de forma mais independente e igualmente sustentável). Isto traduz-se não apenas em conhecer o lado da produção dos *media*, mas também conhecer o mercado da publicidade e novas soluções de monetização do

trabalho, e saber como gerir a relação entre receitas económicas e qualidade do produto que produzem.

Importa sublinhar a importância de que estas aprendizagens decorram em contexto académico e em ambiente laboratorial, para conseguir descodificar analiticamente os efeitos das variáveis em jogo e para fomentar a investigação sobre o tema, juntamente com a criação de inovação a nível de projetos empíricos, porque é contexto formativo e porque a academia tem o papel crescente de polarizar a atenção das entidades empregadoras e, assim, pode facilitar o *networking* com o mundo empresarial.

Notas conclusivas

Este trabalho permite discutir, ainda que de forma parcial e incompleta, várias questões ligadas ao processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo e inovação aplicada a alunos das áreas de *media* e indústria criativas.

Concluindo, relativamente às tendências, verifica-se que é uma área disciplinar recente mas em rápido desenvolvimento em diferentes partes

do globo, com evidente escassez de cursos universitários ou de curta duração, em especial que confirmem créditos ECTS e estejam enquadrados no regime europeu de creditação.

Foram identificados múltiplos exemplos de boas-práticas, de que se podem destacar quatro que retratam bem o espírito empreendedor na conjugação de componentes teórico-práticas, didáticas e relação com o setor empresarial: Innovation Lab for New Media, (Walter Cronkite School, Arizona State University, EUA); Master in Media and Creative Enterprise, (Birmingham City University, Reino Unido); Master in Digital Journalism, (Universidad de Guadalajara, México); Business Creation and Entrepreneurship Programs (Tromsø University, Noruega).

A partir do levantamento foi pensado e concretizado um projeto-piloto de ensino/aprendizagem, para testar o plano de estudos que será a conclusão final do projeto Crebiz.eu.

Das experiências práticas levadas a cabo nas três universidades parceiras, os alunos participantes destacam como pontos positivos “a forma de pensar um novo negócio”, “a possibilidade de os alunos exporem as suas ideias”,

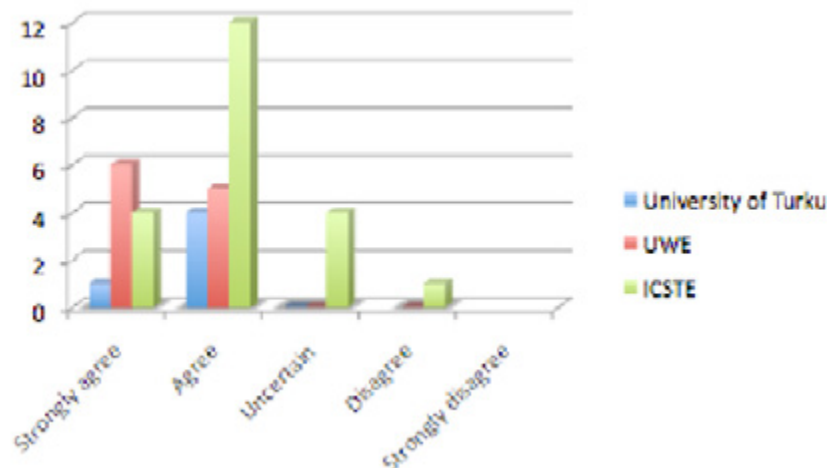


Figura 14.

Os alunos foram questionados sobre se o curso lhes aumentou a confiança para desenvolver o seu próprio negócio.

“os professores responderam a todas as questões” ou “o material apresentado ser interessante e apropriado”. São igualmente relevantes as ideias de “trabalhar em equipa”, “partilhar ideias” e o foco “no pensamento empreendedor”. Nos aspetos a melhorar destaca-se de forma esmagadora a curta duração dos projetos-piloto perante a “grande quantidade de conceitos novos”.

Desta forma, torna-se necessário, em fases futuras de desenvolvimento do projeto CreBiz.eu, desenvolver as temáticas e conceitos de forma mais alargada e abrangente, de forma a clarificar, para os atuais e futuros empreendedores no âmbito dos *media* e das indústrias criativas, os seguintes elementos contextualizadores e operativos:

- O novo ecossistema e a rutura dos modelos de *media* na Era pós-industrial;
- O jornalista empreendedor e o reinventar do jornalismo;
- A cultura das *startup* tecnológicas e sua importância para os *media* e as indústrias criativas;
- Como passar da ideia inicial à *startup*: o desenvolvimento de um projeto;

- Como apresentar um projeto: *Elevator pitch*;
- Princípios do *Design Thinking*: inspiração, ideação e implementação;
- *Business Model Generation*: a elaboração de *canvas* para modelos de negócio.

O projeto prevê aprofundamento e cruzamento das variáveis e dos dados empíricos, e incorporação do *know-how* adquirido, para criar um módulo teórico-prático de ensino/aprendizagem, que inclui:

- Reconhecimento de ECTS;
- Manual pedagógico;
- Materiais didáticos.

Através da criação do seu Módulo de Estudo como produto pedagógico, o Crebiz.eu pretende ser capaz de 1) desenvolver mais atitudes empreendedoras junto de licenciados e alunos do segundo ciclo através da formação e utilização de metodologias de ensino apropriadas para promover o espírito empreendedor, a sociedade empreendedora e a capacidade de inovação; 2) promover o empreendedorismo como

opção de carreira para estudantes universitários; 3) melhorar a compreensão do público-alvo em oportunidades de negócios, competência empresarial, lógicas de negócio e *startups* e permitindo a comunicação de duas vias e a colaboração com o ambiente de negócios; 4) reforçar colaborações académico-empresariais para gerar inovações e novos negócios; 5) melhorar a empregabilidade do grupo-alvo, criando uma plataforma (competências, redes, ferramentas via módulo de estudo e laboratório de desenvolvimento de negócios) para os alunos, com o objetivo de atender às necessidades das PME e das empresas; 6) melhorar o empreendedorismo académico, a criação de empresas baseadas no conhecimento e processos de inovação e colaboração multidisciplinar nas universidades; 7) garantir o impacto da formação, centrando-se nas indústrias criativas como um setor com maior potencial de explorar os resultados e oportunidades disponíveis; 8) garantir o impacto dos resultados através da criação de elementos de transferibilidade (materiais, módulos de estudo, equipa de docentes e mentores) que possam ser replicados em

outros países e para outros setores-chave no futuro (após a fase de desenvolvimento).

Os resultados esperados são que os participantes compreendam mais profundamente quais as competências necessárias para liderar um projeto e pequeno negócio no setor criativo do ponto de vista de um empreendedor e de um gestor; conhecimento das fases de um processo empreendedor (oportunidade - criação - reconhecimento); que saibam gerir competências transversais para adaptar-se a uma carreira profissional flexível, e criar e manter contactos com o setor profissional para explorar oportunidades de emprego e de negócio.

O elemento diferenciador do Crebiz.eu é possibilitar e potenciar uma transformação na abordagem às questões do empreendedorismo no setor cultural e criativo, não tanto apoiado na realização de um plano de negócios, mas fortalecendo as capacidades de pensar de forma proativa para que os alunos possam abordar o mercado de trabalho e as suas oportunidades de forma inovadora.

Os dados recolhidos remetem também para a discussão sobre que tipo

de perfil de jornalista a Universidade deve formar num mercado do jornalismo em mutação, e quais competências é preciso desenvolver. Reforça-se, assim, o debate sobre a manutenção ou inovação dos modelos tradicionais na formação dos jornalistas do futuro.

Bibliografia

Albarran, A. B. (2010). *The Media Economy*. New York, London: Routledge.

Alves, R. C. (2012). Jornalismo digital: Dez anos de web... e a revolução continua. *Comunicação e Sociedade*, 9(10), 93-102.

Anderson, C.W., Bell, E. & Shirky, C. (2012). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. Columbia Journalism School: Tow Center. Acedido a 14 de maio de 2016, em <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>

Beckett, C. (2011). *SuperMedia: Saving journalism so it can save the world*. Wiley-Blackwell: John Wiley & Sons.

Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for*

news. Los Angeles, London, New Delhi, Washinton: CQ Press.

Castells, M. (2011). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*, 1. Malden, Oxford, West Sussex: John Wiley & Sons.

Coelho, P. (2015). *Jornalismo e Mercado: os novos desafios colocados à formação, Pesquisas em comunicação*. Covilhã: LABCOM Books.

Dan Gillmor, (2010). *Mediactive*. S/l.: Dan Gillmor.

Doctor, K. (2010). *Newsonomics: Twelve new trends that will shape the news you get*. New York, London: Macmillan.

Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C. (2013). *The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators*. S/l.: Harvard Business Press.

Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation: Practice and principles*. NY: Harper Business.

Elberse, A. (2013). *Blockbusters: Hit-making, risk-taking, and the big business of entertainment*. Macmillan.

European Commission, KEA European Affairs (coord.) (2006). *Economy of*

- Culture in Europe*. Acedido em 29 de setembro de 2014, em ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf
- Grueskin, B., Seave, A. & Graves, L. (2011). *The Story So Far: What we know about the business of digital journalism*. S/l.: Columbia University Press.
- Henry, C. (Ed.). (2007). *Entrepreneurship in the Creative Industries: An international perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. S/l.: McGraw-Hill.
- Jeff, J. (2009). *What Would Google Do*. NY: Harper Collins.
- Kaplan, J. M. & Warren, A. C. (2009). *Patterns of entrepreneurship management*. S/l.: John Wiley & Sons.
- Kaye, J. & Quinn, S. (2010). *Funding Journalism in the Digital Age: Business models, strategies, issues and trends*. New York, Baltimore, Washington, Bern Frankfurt, Berlin Brussels, Vienna, Oxford: Peter Lang.
- Kingsmill, D. (2013). The real value of the arts. *Management Today*, 20, jul/ago.
- Kovach, B. & Rosenstiel, T. (2007). *The Elements of Journalism: What newspeople should know and the public should expect*. Three Rivers Press (CA).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken. NJ: John Wiley and Sons Inc.
- PICARD, R. G. (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms". In: *Strategic responses to media market changes*, 1-17. Acedido em 15 de maio de 2016, em <http://www.robertpicard.net/PDFFiles/environdmktchanges.pdf>
- Pratt, A. C. & Jeffcutt, P. (2009). Creativity, Innovation and the Cultural Economy: Snake oil for the 21st Century?. In A. C. Pratt & P. Jeffcutt (Eds.), *Creativity, innovation in the cultural economy* (pp. 1-20). London: Routledge.
- Rebelo, J. (Coord.) (2011). *Ser jornalista em Portugal: perfis sociológicos*. Lisboa Gradiva: Publicações.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.
- Schumpeter, J. A. (2000). *Entrepreneurship as innovation*. In R. Swedberg (Ed.) *Entrepreneurship: The social science view* (pp. 51-75). New York: Oxford University Press.
- Shapiro, I. (2014). Why democracies need a Functional Definition of Journalism now more than ever. *Journalism Studies*, 15(5), 555-565.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. London: Penguin.
- Throsby, D. & Bakhshi, H. (2010). *Culture of Innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations*. Acedido a 19 de maio de 2016, em https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf
- Unesco & Undp (2013). *Creative Economy Report 2013, Special Edition: Widening Local Development Pathways*. New York: UNESCO-UNDP. Acedido a 30 de setembro de 2014, em <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>
- Verbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (2003). *Case studies research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.