

## **Cultura e Criatividade na Gestão de Projetos: Balanço e Perspectivas para a Pesquisa Acadêmica**

### **Culture and Creativity in Project Management: Balance and Perspectives for Academic Research**

**Rafaela Gonçalves Freitas**

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo  
Doutoranda em Administração no NPGA/EAUFBA - Escola de Administração da  
Universidade Federal da Bahia.  
Av. Reitor Miguel Calmon, s/nº  
Salvador - Bahia - 40110-903  
rafaela.gfreitas@outlook.com.

**Eduardo Paes Barreto Davel**

Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Canadá).  
Professor na EAUFBA - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.  
Av. Reitor Miguel Calmon, s/nº, térreo  
Salvador - Bahia - 40110-903  
davel.eduardo@gmail.com

**Resumo:** Criatividade e cultura são dimensões fundamentais na gestão de projetos, mas a produção acadêmica permanece dispersa e fragmentada. O objetivo deste artigo é consolidar uma compreensão integrada da produção acadêmica sobre a dimensão criativa e cultural da gestão de projetos proporcionando novos caminhos para pesquisas futuras. A fundamentação metodológica da pesquisa é baseada em um levantamento sistemático das publicações no campo da gestão de projetos em bases de dados nacionais e internacionais. Os resultados estabelecem um entendimento sobre a cultura e criatividade na gestão de projetos a partir de dois contextos: a indústria tradicional e indústria criativa. O artigo contribui para o avanço do conhecimento em gestão de projetos tanto no âmbito científico quanto no prático. No campo científico, ao elaborar uma visão consolidada da cultura e criatividade em gestão de projetos, os resultados promovem uma estrutura de apoio para estimular e aprimorar a realização de novas pesquisas. Além disso, as perspectivas da prática e da criatividade distribuída são apresentadas como fonte potencial para renovar a produção acadêmica. O conhecimento produzido nesta pesquisa pode auxiliar gestores(as) de projetos em sua prática, especialmente os(as) que atuam no campo das indústrias culturais e criativas. Por fim, o conteúdo gerado fornece uma base mais adequada e refinada de conhecimentos para orientar as práticas educação e de qualificação profissional e para melhor orientar os(as) gestores(as) de projetos criativos no âmbito da cultura e da criatividade.

**Palavras-chave:** Gestão de Projeto, Cultura, Criatividade, Criatividade Distribuída, Perspectiva da Prática.

**Abstract:** Creativity and culture are fundamental dimensions in project management, but academic production remains dispersed and fragmented. The purpose of this article is to consolidate an integrated understanding of academic production on the creative and cultural dimensions of project management to stimulate future research. The methodological basis of the research is based on a systematic survey of publications in the field of project management in national and international databases. The results establish an understanding of culture and creativity in project management from two contexts: the traditional industry and the creative industry. The article contributes to the advancement of knowledge in project management in

both the scientific and practical fields. In the scientific field, when elaborating a consolidated vision of culture and creativity in project management, the results provide a structure to stimulate and improve future research. In addition, the perspectives on practice and distributed creativity are presented as a potential source for renewing academic production. The knowledge generated in this research can assist project managers in their practice, especially those working in the field of cultural and creative industries. Finally, the generated content provides a more adequate and refined ground of knowledge to guide educational practice, professional qualification and to better guide creative project managers in the context of culture and creativity.

**Keywords:** Management Project, Culture, Creativity, Distributed Creativity, Perspective of Practice.

## 1. Introdução

A relação entre gestão de projetos, criatividade e cultura torna-se estratégica desde que projetos passa a ser a forma predominante de organização tanto na indústria tradicional, quanto na indústria criativas (Lundin et al., 2015; Müller et al., 2019; Turner et al., 2013). Essa relação, consequentemente, é primordial para o desenvolvimento econômico, sobretudo, porque uma parte significativa das atividades econômicas globais são vinculadas a operações de projetos em organizações. Dentre essas, as atividades criativas e culturais que impulsionam a promissora economia criativa e o desenvolvimento das sociedades (Turner, 2013)

No contexto da indústria tradicional, a criatividade é considerada uma estratégia de projetos criativos, em virtude da necessidade de criação de novos designs de produtos, bem como, de inovações para alcançar novos mercados e para mudar estruturas organizacionais (Gillier et al., 2015). Neste contexto, a cultura é concebida como um recurso manipulável para (a) enriquecer marcas e produtos com novos valores culturais e simbólicos (Dell'era, 2010), (b) desenvolver um espírito único na organização, buscando alcançar o desempenho da gestão e o sucesso do projeto (Aronson et al., 2013).

Na indústria criativa, os projetos representam a base da organização, tendo a criatividade e a cultura como elementos essenciais para desenvolver atividades criativas em diversos setores (teatro, arte cênicas e visuais, produção de filmes, videogames, música, publicidade e software) (Marcella & Rowley, 2015; Simon, 2006). Nesse cenário, a criatividade é atribuída às habilidades, talentos e expertises de indivíduos que colaboram para produzir os resultados criativos (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Marcella & Rowley, 2015; Simon, 2006). Por sua vez, a cultura é contemplada como um aspecto próprio dos setores criativos e inovadores, que apresentam características peculiares em atendimento as necessidades de diferentes contextos sociais e culturais (Jeffcutt & Pratt, 2002).

Apesar da importância da criatividade e da cultura para o desenvolvimento de projetos, na indústria tradicional e na indústria criativa, as especificidades (a) de gestão de projetos e de (b) dimensões da criatividade e da cultura, fazem com que a compreensão sobre elas sejam limitadas e precárias (Marcella & Rowley, 2015). Além disso, produções acadêmicas que integram de forma sistemática o conhecimento existente sobre essas dimensões em gestão de projetos ainda são ausentes. Na indústria tradicional, as dimensões de cultura e de criatividade são abordadas de forma isolada, mas ao mesmo tempo são relacionadas ao processo de gerenciamento de projetos (Brocke & Lippe, 2013; Gillier et al., 2015; Kendra & Taplin, 2004; Morrison et al., 2006; Procca, 2008; Shore & Cross, 2005; Wang & Liu, 2007). Nas indústrias criativas, as pesquisas mobilizam-se em torno da promoção da criatividade. Entretanto, pouco se aborda sobre cultura e criatividade no processo de gestão. As revisões sistemáticas de produções acadêmicas sobre gestão de projetos destacam estruturas, abordagens, ferramentas de gestão, mas não apresentam uma compreensão integrada e consolidada das dimensões de

criatividade e cultura em gestão de projetos (Müller et al., 2019; Picciotto, 2019; Turner et al., 2013).

O objetivo deste artigo é consolidar uma compreensão integrada da produção acadêmica sobre as dimensões criativa e cultural da gestão de projetos. A fundamentação metodológica da pesquisa é baseada em um levantamento sistemático das publicações no campo da gestão de projetos em bases de dados nacionais e internacionais. As bases consultadas foram: Sage Publication Journals, Academy of Management, SPEEL, Esmeral, JSTOR, SCIELO, EBSCO, Routledge e Library of Congress, Portal de Periódicos CAPES. Na primeira etapa de seleção, os termos de busca utilizados foram: criatividade, cultura e gestão de projetos. Na segunda etapa utilizou-se os seguintes termos: projetos criativos, projetos culturais, gestão de projetos criativos e gestão de projetos culturais. Nessa etapa, à medida que a produção acadêmica era identificada, procedeu-se com a análise das referências bibliográficas citadas para identificar novas referências (artigos de revistas acadêmicas, capítulos de livros, livros, teses, dissertações). Assim, o processo de revisão ocorreu de acordo com a dinâmica de bola de neve que chegou a um fim quando nenhuma referência emergia como nova e relevante para o foco do estudo.

O resultado desse processo dinâmico de levantamento e análise de produções relevantes contou com 27 produções acadêmicas selecionadas. A análise sistemática dessas produções permitiu a elaboração e sustentação das categorias centrais. Em seguida, foi realizada uma análise desses resultados para identificar, destacar e propor uma perspectiva consolidada das dimensões para renovação de pesquisas futuras.

Os resultados da pesquisa evidenciam uma contribuição para o avanço do conhecimento em gestão de projetos. No campo científico, ao elaborar uma visão consolidada da cultura e da criatividade na gestão de projetos, os resultados promovem uma estrutura de apoio para estimular e aprimorar a realização de novas pesquisas. Além disso, as perspectivas da prática e da criatividade distribuída são apresentadas como fonte potencial para renovar a produção acadêmica. O conhecimento gerado nesta pesquisa pode auxiliar gestores de projetos em sua prática, especialmente aos que atuam no campo das indústrias culturais e criativas. Com efeito, o conteúdo gerado fornece uma base mais adequada e refinada de conhecimentos para orientar as práticas de educação, de qualificação profissional e para melhor orientar os(as) gestores(as) de projetos criativos no âmbito da cultura e criatividade. Consequentemente, a contribuição no campo da prática também envolve novos encaminhamentos para promover políticas públicas e desenvolvimento da economia criativa.

## **2. Cultura e Criatividade na Gestão de Projetos: Indústrias Tradicionais**

Na análise da produção acadêmica sobre cultura e criatividade na gestão de projetos, as dimensões foram identificadas em seu vínculo ao processo de gerenciamento do projeto. As pesquisas encontradas podem ser estruturadas da seguinte forma: 17 pesquisas empíricas, enquanto 4 se concentram em questões teóricas-conceituais. A metodologia qualitativa prevalece no processo de investigação da maioria das pesquisas, sobretudo, na modalidade de revisão de literatura, estudos de caso e teoria fundamentada. Por sua vez, os métodos quantitativos são adotados em pesquisas empíricas, com aplicação de questionários (*survey*), entrevistas e análises estatísticas. O principal lócus das pesquisas recai em indústrias tradicionais do setor automobilísticos, de alta tecnologia, de engenharia, de energia, e de fusão da academia-indústria.

Algumas pesquisas focam na dimensão na cultura e outras dão ênfase à criatividade. Logo, as produções acadêmicas concentram apenas em uma dimensão para análise. De tal forma, projetos são caracterizados de acordo com cada dimensão. Em pesquisas voltadas para a cultura, enfatizam as relações e interações entre os atores em e com o projeto, bem como as

interações entre os projetos e, os projetos e a organização. A partir da ênfase, as seguintes subdimensões da cultura podem ser observadas na gestão de projeto: (a) a cultura do projeto; (b) cultura organizacional e a (c) cultura nacional.

A abordagem com ênfase na cultura do projeto está relacionada ao conjunto de valores dos indivíduos e da estrutura da organização. As pesquisas analisam os impactos dessas características no processo de avaliação e criação do valor do produto ao longo do desenvolvimento do projeto (Mills & Austin, 2014). Com a identificação do impacto desses fatores, modelos, programas e estruturas são desenvolvidos, para a gestão da cultura de projeto. Com base nisso, um modelo de gestão desenvolvido consiste em: promoção do compromisso, integração da equipe, flexibilidade e o desempenho no trabalho (Wang & Liu, 2007). Os programas de desenvolvimento institucional são sugeridos com o propósito de promover o relacionamento entre grupos de projetos e uma interface com as práticas de gestão relacionadas a promoção da motivação, organização de metas e fluxos de informação (Eldridge & Nisar, 1994). Além disso, sugere-se o foco em nível micro e macro da cultura organizacional, a fim de construir uma cultura compartilhada no âmbito do projeto e a da organização (Kendra & Taplin, 2004).

Em se tratando somente da cultura em nível macro do projeto, a ênfase das pesquisas recai na cultural organizacional que corresponde ao sistema de valores e ações que estrutura e direciona a gestão e a organização. Nessa abordagem, as pesquisas se concentram em identificar as características e as diferenças no ambiente da organização, as particularidades da gestão e dos diferentes atores durante o desenvolvimento do projeto (Nielson et al., 2013). De outro modo, um modelo multidimensional de cultura organizacional é proposto como suporte para a gestão em projetos de pesquisa (Morrison et al., 2006). Nesse mesmo contexto, é proposto uma combinação de treinamento, estrutura organizacional e aplicação de técnicas de gestão para adequação ao tipo de projeto e aos fundamentos culturais da organização (Procca, 2008). Além disso, para as diferenças culturais entre organizações são sugeridas técnicas sistêmicas sobre as questões culturais de cada organização envolvida no planejamento e desenvolvimento do projeto com o propósito de melhorar a eficácia das intervenções e do gerenciamento (Biggs & Smith, 2003). Os impactos da influência da cultura de mercado onde a organização está situada também é observada como decisiva para a elaboração de estratégias na gestão de projetos e no desempenho interno e externo dos negócios (Yazici, 2009, 2011).

Para além desse entendimento da cultura, algumas produções concentram suas pesquisas sob a cultura nacional, concebida como o conjunto de valores culturais em organizações localizadas em diferentes países. As produções analisam as diferenças culturais e sua influência no desempenho da gestão de projetos (Bredillet et al., 2010). Os gestores em projetos quando conseguem identificar as divergências culturais entre os colegas de trabalho conduzem de maneira mais eficaz as diferenças e o alcance dos propósitos em projetos (Zeng et al., 2009). Alguns pesquisadores desenvolvem uma estrutura para a gestão de projetos interculturais que consiste: na prevenção de incerteza, orientação para os objetivos propostos, desempenho e tratamento interpessoal dos indivíduos (Shore & Cross, 2005).

Identificou-se nas produções acadêmicas que a cultura é vista como determinante para o sucesso do projeto e da gestão. Por esse motivo, as pesquisas propõem modelos, estruturas e programas de gestão para que a cultura em projetos seja administrada. Assim, as ações da gestão podem mobilizar os valores, crenças, comportamentos dos atores para se conduzir a cultura de um projeto, aliada ao contexto da organização e âmbitos externos (Aronson et al., 2013).

De outra forma, a dimensão da criatividade nas pesquisas de gestão de projetos situadas nas indústrias tradicionais é relacionada a projetos de desenvolvimento de novos produtos, ao desempenho da gestão e do sucesso do projeto. Assim, a criatividade é vista como um elemento que favorece o alcance de desempenho eficiente e eficaz, a partir dos seguintes aspectos: (a) criatividade na gestão e (b) criatividade no projeto.

As pesquisas com o foco em criatividade na gestão, se concentram no desenvolvimento de modelos, orientações e estratégias para o gerenciamento de projetos. Um modelo proposto pode relacionar uma ação dupla para a gestão, com ação pautada na promoção de processo criativos compartilhados, ou ainda, uma ação reguladora dos objetivos e limites de prazos (Lindkvist et al., 1998). Uma atuação flexível é sugerida somente no início do projeto, quando a criatividade é mais requerida. Nas demais etapas de um projeto, o controle deve ser predominante (Lundin et al., 2015). A distinção entre tarefas criativas e tarefas técnicas durante a realização do projeto fornecem implicações práticas para seu gerenciamento (Brocke & Lippe, 2013). De outro modo, uma estrutura diferenciada é abordada para a gestão de valor durante o processo em atendimento as diferentes partes interessadas no projeto (Gillier et al., 2015).

Em relação a criatividade no projeto as pesquisas tratam, particularmente de projetos de desenvolvimento de novos produtos na indústria. O foco dessas pesquisas se concentram no desenvolvimento de mecanismos de controle interativos de controle da gestão para explorar o potencial criativo de equipes (Bonner et al., 2002). Outra pesquisa, fornece um modelo de conciliação da estrutura da organização e do projeto para o gerenciamento e desenvolvimento do produto (Larson et al., 1991). Além disso, evidências são postas sobre as deficiências das ferramentas e métodos para atender às necessidades do projeto de desenvolvimento de produtos (Pons, 2008).

Em suma, a cultura e criatividade são dimensões abordadas na gestão de projetos, mas as pesquisas priorizam apenas uma dimensão para a análise sobre o gerenciamento. Por sua vez, os projetos nas pesquisas são concebidos como uma estrutura estratégica temporária em uma organização permanente para o desenvolvimento de novos produtos, processos de inovação e mudanças radicais, integrando novas tecnologias na organização (Gillier et al., 2015; Obstfeld, 2012).

De acordo com a estratégia, muitos projetos são caracterizados como projetos culturais ou criativos. Os projetos culturais são abordados como uma estratégia de integração da expressão da arte e a produção industrial para reforçar a posição estratégica (Dell'era, 2010). De forma semelhante, os projetos criativos são adotados como projetos alternativos e menos repetitivos em uma indústria permanente para introduzir mudanças e inovações radicais (Obstfeld, 2012).

Em relação a gestão desses projetos, as pesquisas destacam as competências, mecanismos e capacidade para mobilizar, socializar e estimular a colaboração e compartilhamento de conhecimento e criatividade ao longo do desenvolvimento do projeto no ambiente de trabalho (Dell'era, 2010; Obstfeld, 2012). De forma global, constatou-se que a produção acadêmica sobre a gestão de projetos nas indústrias tradicionais é estritamente relacionada ao processo de desenvolvimento e desempenho da gestão, do projeto e de sua organização. O intuito dessa relação é garantir a vantagem competitiva e para alcançar a expressiva concentração de esforço na elaboração de propostas de modelos e melhores práticas de gestão.

### **3. Cultura e Criatividade na Gestão de Projetos: Indústrias Criativas**

Na análise sobre gestão de projetos, identificamos uma abordagem distinta sobre indústrias criativas e culturais (Tabela 1). As pesquisas se concentram especialmente nas nuances da organização do projeto e na gestão de projetos criativos e culturais inerentes ao setor. Os delineamentos metodológicos são predominantemente empíricos e de cunho qualitativo, com a utilização de etnografia, observação e entrevistas. O principal lócus são em indústrias criativas e culturais das áreas de música, tecnologia de software, multimídia, publicidade, moda, dança moderna, design, companhia de teatro e circo.

**Tabela 1 – Principais Características da Produção acadêmica**

<b>Características</b>	<b>Indústrias Tradicionais</b>	<b>Indústrias Criativas</b>
Cultura	Conjunto de valores, características de atores, estrutura de projeto, organização e ambiente externo.	Conjunto de práticas sociais e culturais que correspondem ao escopo interno da organização do projeto e às práticas culturais mais amplas do ambiente externo.
Criatividade	Recurso para mobilizar projetos criativos de desenvolvimento de novos produtos inovadores.	Capacidade de indivíduos em gerar novas ideias, valiosas e úteis para alcançar os resultados em produtos e serviços inovadores dentro do contexto sociocultural da organização.
Projeto	Estrutura estratégica temporária em uma organização permanente para o desenvolvimento de novos produtos, inovação e mudanças radicais.	Processo único de organização das atividades criativas e culturais para a sustentabilidade da organização.
Gestão de projeto	Modelos, estruturas e boas práticas com base em competências para mobilizar, socializar a cultura e a colaboração da criatividade no decorrer do projeto no ambiente de trabalho.	Um processo de fomentação da criatividade e coordenação de atos criativos coletivos durante o ciclo de vida do projeto, diante de alta ambiguidade e incertezas do ambiente sociocultural.
Método de pesquisa	Metodologia qualitativa, estudos de caso teoria fundamentada, revisão sistemática.	Metodologia qualitativa, etnografia, observação e entrevista.

Nas indústrias criativas, a cultura é idealizada em relação ao escopo interno da organização e às práticas culturais mais amplas que não estão sob controle da organização. No escopo interno da organização, a cultura é concebida como um conjunto de práticas sociais que correspondem a construção cultural da identidade de grupos (artistas, músicos, bailarinos, atores), aos significados e símbolos produzidos por estes em determinados contextos organizacionais (Grabher, 2002; Lorenzen & Frederiksen, 2005; Negus, 1998). Em relação às práticas culturais externas à organização, a cultura é definida como um conjunto de normas, padrões e valores simbólicos produzidos por sociedades, organizações e pela economia de determinadas localidades (Lorenzen & Frederiksen, 2005).

A partir da concepção da cultura, algumas pesquisas se concentram em explorar as interdependências entre projetos e outros laços pessoais, localidades e redes corporativas que subsidiam a organização baseada em projetos (Grabher, 2002). De outro modo, pesquisas buscam descrever a construção da indústria por meio de um conjunto de práticas sociais e culturais que intervêm ativamente nas decisões da organização. Por exemplo, na indústria criativa da música, o desenvolvimento de produto é baseado em um conjunto de segmentos culturais, como gêneros (rap, salsa, funk, *reggar*, jazz, *rock 'n roll*), classe e etnia (Negus, 1998). Isso também, é observado quando a organização do projeto é direcionada pelas práticas culturais de demanda sociais e de mercado que tem como requisitos principais, a inovação do produto e as características diversas de habilidades e complexidade de tarefas dos agentes envolvidos (Lorenzen & Frederiksen, 2005). Além disso, algumas considerações enfatizam que a criatividade é contemplada em termos culturais da sociedade (gêneros, classe, etnia) e estes correspondem as divisões sociais mais amplas, ou seja, a criatividade está imersa no contexto social e cultural da organização e da sociedade (Negus, 1998).

Dessa forma, a cultura é determinante para a criatividade no projeto e para a organização do projeto nas indústrias criativas e culturais. Essas organizações são fundamentalmente sustentadas por projetos e estes são interligados, simultaneamente, a três características: (a) natureza temporária; (b) estratégia e (c) criatividade.

A natureza temporária do projeto é atribuída aos processos únicos de organização da atividade, à colaboração temporária de atores e aos períodos e escopos definidos a priori (Goh et al., 2013; Lingo & O'Mahony, 2010). Como também por representarem a principal estratégia

de sustentabilidade das organizações, por meio dos quais são mobilizados diversos atores e recursos para o desenvolvimento de novos produtos criativos e inovadores (Simon, 2006). Sobre esse entendimento, é importante enfatizar que os projetos na indústria criativa e cultural são de essência criativa, por reunirem em seu núcleo de atividades, a criatividade compartilhada das habilidades, talentos e expertises de indivíduos que colaboram em um contexto cultural para produzir um resultado criativo (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Marcella & Rowley, 2015; Simon, 2006).

Tal como, os projetos na indústria da moda que são interligados pelo propósito do lançamento de uma coleção, passando por engajamento em eventos comerciais até o redesenho de linhas e pontos de venda (Marcella & Rowley, 2015). Em companhias de teatro, são elaborados de acordo com cada espetáculo (Simon, 2006). Na dança moderna, igualmente são desenvolvidos para cada nova apresentação, assim como, na organização de design, para cada novo produto, e na indústria de software, com novos programas (Harrison & Rouse, 2015).

Nos projetos dentro das indústrias criativas, a criatividade é um elemento essencial atribuído à capacidade de indivíduos gerar novas ideias, valiosas e úteis para alcançar os resultados em produtos e serviços inovadores no contexto da organização (Amabile, 1996). Desse modo, os projetos indicam uma mobilização temporária de vários atores detentores de habilidades criativas distintas como, músicos, artistas, atores, produtores, designers e dentre outros, ou ainda, profissionais de recrutamento, recursos, logísticas e demais departamentos durante o desenvolvimento da complexidade das tarefas criativas (Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010).

Dada essa peculiaridade do setor criativo e cultural, as pesquisas de gestão de projetos orientam-se em torno do fomento à criatividade dos diversos atores para a produção de um produto criativo e inovador que são destacadas sob duas concepções de gestão: (a) a gestão da criatividade individual; (b) gestão de processos criativos coletivos.

A concepção de gestão da criatividade individual tem o intuito de proporcionar um ambiente favorável para que o indivíduo tenha respostas criativas no trabalho e produza os resultados esperados. A gestão de projeto nessa concepção, vai atuar de forma semelhante à liderança criativa, distanciando-se dos procedimentos técnicos de controle e tempo, além de fornecer ao indivíduo e a equipe um significado compartilhado na atividade do projeto, espaços para compartilhamento de conhecimento, equilíbrio entre os desafios propostos e o suporte para solução de problemas. Em suma, o foco recai em proporcionar um ambiente favorável à criatividade (Simon, 2006).

A gestão de processos criativos coletivos traz como característica a coordenação de indivíduos em equipes ou grupos para produção de um produto criativo. Sobre essa abordagem, as pesquisas concentram-se no processo interativo que ocorre na relação do gestor e os trabalhadores criativos ao longo do projeto, demonstrando que a interação por meio do feedback constrói um espaço de reabertura. Essa interação permite aos trabalhadores criativos obter retorno e reciclagem de velhas ideias para um resultado criativo. Além de permitir um espaço de ajuste, pelo qual o feedback da gestão estimula refinamentos incrementais durante o desenvolvimento dos protótipos de produtos (Harrison & Rouse, 2015).

Nessa concepção, os gestores de projetos atuam na integração de ideias criativas ao longo das ambiguidades inerentes ao processo coletivo criativo, e a cada contexto ambíguo, as práticas de integração da gestão são utilizadas de forma a utilizar a sua posição de autoridade para definir ou reformular o contexto que pode reunir outros trabalhadores criativos para promover a criatividade e a inovação do processo criativo, bem como, promover um resultado coletivo criativo (Lingo & O'Mahony, 2010).

Em outra pesquisa, a interação entre gestor e integrantes da equipe durante as diferentes fases do projeto, constrói ciclos de experimentação e de validação que estimula a inovação no trabalho coletivo. Esses ciclos que ocorrem durante o processo criativo são uma condição para

a inovação do projeto, sendo então, a criatividade um alicerce para a inovação. Os ciclos de experimentação correspondem aos eventos esporádicos da equipe em que seus membros descobrem os limites, restrições e requisitos do design do projeto. Além de realizar as correções para atender aos requisitos necessários do projeto. Por meio desses eventos são realizadas as modificações incrementais para o projeto (Goh et al., 2013).

Em síntese, a gestão de projetos nas indústrias criativas e culturais considera a gestão como um processo de coordenação de atos criativos, diante de alta ambiguidade e incertezas do ambiente sociocultural. Isso mobiliza as pesquisas em direção à fomentação e ao gerenciamento da criatividade coletiva durante o ciclo de vida do projeto (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Simon, 2006).

#### **4. Perspectivas para Renovar as Pesquisas Futuras**

Evidenciou-se que, as pesquisas sobre a gestão de projetos criativos estão concentradas no campo da indústria criativa e cultural e mobilizam-se em torno do gerenciamento da criatividade em projetos para produzir um resultado criativo. Para renovar essas pesquisas, duas perspectivas apresentam potencial promissor:

- (a) *Perspectiva da criatividade distribuída* permite compreender a conexão da criatividade e cultura na ação criativa decorrente da relação entre o indivíduo, o coletivo e os materiais simbólicos existentes no cotidiano das pessoas e das organizações, conduzindo a um conhecimento consolidado das dimensões da criatividade e cultura para a gestão de projetos criativos.
- (b) *Perspectiva da prática* propõe abordar projetos em sua ação real, ou seja, por meio da ação social produzida nas relações cotidianas das organizações, contribuindo para uma compreensão mais reflexiva e contextualizada sobre o efetivo gerenciamento de projetos.

##### **4.1 Renovação da Concepção de Criatividade: a Perspectiva da Criatividade Distribuída**

A ênfase sobre a dimensão coletivo da criatividade nas organizações é alvo de um crescente fluxo de produções acadêmicas que expressam a colaboração coletiva a partir de quatro terminologias: (a) criatividade em equipe, (b) criatividade em grupo; (c) criatividade coletiva e (d) criatividade distribuída. As pesquisas envolvidas nas três primeiras terminologias concentram-se especialmente na interação dos indivíduos no ambiente de trabalho, muitas vezes sem uma distinção clara entre elas, sendo apenas uma forma de reportar o mesmo processo. Por outro lado, a criatividade distribuída está além do processo interativo, pois possibilita transcender a concepção clássica de criatividade proveniente da mente do indivíduo e do tradicional movimento de produções acadêmicas que postulam práticas para o gerenciamento da criatividade.

Na concepção da criatividade em equipe, as pesquisas compreendem o fenômeno como um processo de colaboração entre os integrantes de uma equipe de trabalho, particularmente envolvidos na produção de inovação (Paulus et al., 2012). Em torno dessa concepção, as pesquisas analisam os aspectos relativos ao clima e à liderança da equipe, a fim de identificar os fatores facilitadores de criatividade e da inovação no trabalho (Anderson et al., 2014)

Aliada a essa concepção, a criatividade do grupo deriva das habilidades e capacidades dos indivíduos da equipe para gerar novas ideias, selecionar e avaliar a utilidade para desenvolver um novo produto/serviço criativo (Amabile, 1997; Woodman et al., 1993). Por meio dessa capacidade, as pesquisas revelam que a colaboração para criatividade em grupo emerge das interações durante o processo criativo, isto é, a partir de momentos sucessivos de



interações e avaliações de ideias que os resultados criativos são alcançados (Harvey & Kou, 2013).

Em relação a criatividade coletiva, a dinâmica interacional é suprimida pela concepção do fenômeno da criatividade como emergente de episódicos momentâneos de esforço coletivo e criativo para encontrar soluções em circunstâncias problemáticas na organização (Hargadon & Bechky, 2006). Nessas pesquisas, os esforços coletivos são produzidos quando ocorre a busca de ajuda para solucionar um problema e a concessão da ajuda solicitada ao colega de trabalho. Por sua vez, as ações dedicadas aos esforços reflexivos são revertidas nas ideias criativas durante o apoio na solução do problema (Hargadon & Bechky, 2006).

Para além dessas concepções que enfatizam o caráter colaborativo e interacional da expressão da criatividade outras pesquisas se preocupam em entender como a criatividade é concebida. Essas pesquisas evidenciam o termo “criatividade distribuída”, que se refere ao processo construído por atos criativos compartilhados por um indivíduo, o coletivo e os materiais simbólicos que reunidos, se materializam em objetos, produtos e, serviços criativos para determinado domínio de atividade (Glăveanu, 2011; Glăveanu, 2014, 2015).

A perspectiva da criatividade distribuída está fundamentada em três pressupostos:

- (a) os atos criativos são simultaneamente formas de expressão cultural;
- (b) a criação (produto/serviço) é sempre uma avaliação social, pois está integrada ao conjunto de valores culturais existentes no social, ou seja, uma relação dialógica contínua entre o passado (tradição cultural) e o presente (inovação) e
- (c) o conjunto de habilidades e conhecimento que os atores possuem são desenvolvidos por meio da interação social e o domínio cultural da atividade (Glăveanu, 2011; Glăveanu, 2014, 2015).

Nesse contexto, as pesquisas sobre criatividade distribuída reconhecem o diálogo e a participação dos valores culturais estabelecidos nas comunidades, nas práticas criativas, entre os recursos materiais, domínios de conhecimentos e atividades heterogêneas na manifestação da criatividade (Clarke et al., 2013; Miettinen, 2006; Parolin & Pellegrinelli, 2020; Sawyer, 2007). Revelam, também, que os artefatos tecnológicos e culturais são concebidos em múltiplas aplicações em diversas atividades ou domínios de conhecimentos, como as novas comunidades de trabalho mediadas pela internet. Na produção criativa por meio de reuniões e encontros virtuais, o indivíduo compartilha suas ideias e, experiências criativas de forma simultânea com o grupo de trabalho. Durante esse processo as ideias são avaliadas e integradas dando origem as novas produções criativas para aquele domínio de atividade e contexto sociocultural (Miettinen, 2006).

De acordo com o conjunto cultural existente, o artefato tecnológico e cultural da internet pode ser incorporado e utilizado de outras formas em ambientes distintos como na educação, saúde, negócio e na arte articulando novas produções criativas. Algumas pesquisas no setor artístico revelam o processo criativo distribuído no amplo contexto de produção musical (show de rock, álbum musical, orquestra sinfônica, jazz), com evidências sobre o complexo entrelaçamento do papel musical e da estrutura organizacional e sobre a espontaneidade e intervenção da precisão dos requisitos determinados para a criação de uma nova obra (Clarke et al., 2013; Clarke & Doffman, 2017; Morreale et al., 2014). Essas ações acontecem por meio de interações sociais que ocorrem dentro da estrutura de relações estabelecidas entre os múltiplos agentes: compositores, intérpretes, maestros, ouvintes e suas respectivas organizações integrantes, que atuam juntas no campo da produção musical. Nesse emaranhado, as interações locais e loops de feedback, iniciados pelas ações dos múltiplos participantes, geram atos criativos compartilhados, em uma relação de valores criativos e culturais (artefatos, símbolos, significados) multiplamente distribuídos até a materialização da produção musical criativa e inovadora (Clarke et al., 2013).

A criatividade a partir de um viés da produção de uma peça de teatro, tem seu ato criativo distribuído por artistas, produtores, público e muitos profissionais durante as oficinas preparatórias, ensaios, reuniões. Nesse processo, os diferentes atores compartilham suas experiências criativas, dialogam e interagem dentro do imerso contexto de valores criativos e culturais, culminando na constituição da peça teatral (Sawyer & DeZutter, 2009). De outro modo, a criação distribuída na produção de uma peça de teatral envolve a participação de os elementos materiais na interação do processo criativo, durante os encontros formais e ensaios eventuais, pelo qual os atores, produtores e bailarinos produzem novos rascunhos, esboços de imagens, cenas e ideias para a produção criativa. Nessa prática criativa, a interação entre os atores é intermediada por esses elementos materiais produzidos pelos encontros e com a discussão, construção e exploração das ideias, significados sobre os aspectos culturais a cena teatral é produzida (Parolin & Pellegrinelli, 2020).

Em suma, a criatividade distribuída pode ser uma fonte promissora para a compreensão consolidada da ação da criatividade e da cultura em gestão de projetos, ao incorporar a participação cultural em uma pluralidade de formas e aspectos (gestor, coletivo, materiais e não materiais) envolvidos na expressão criativa. Particularmente, na gestão de projetos criativos em indústrias criativas e culturais, a criatividade distribuída permite melhor conhecer a interconexão entre cultura e criatividade na gestão de projetos a partir de novos ângulos: (a) a participação dos elementos culturais existentes na ação criativa dos atores no projeto, (b) o impacto da cultura na transformação da expressão criativa e vice-versa, (c) a influência da cultura no resultado criativo inovador e (d) a discussão sobre a gestão da criatividade em projetos. Consequentemente, a perspectiva da criatividade distribuída na gestão de projetos proporciona melhor reflexividade sobre o curso de ação e os produtos criativos resultantes desse processo

#### **4.2 Renovação da Concepção de Projeto: Perspectiva do Projeto como Prática**

A perspectiva da prática permite ultrapassar a compreensão tradicional de projetos como um mecanismo puramente estratégico, com escopo e prazos específicos. A prática pode ampliar o entendimento de projetos ao articular diversos aspectos, como o humano, o material e o emocional envolvidos no cotidiano das pessoas e organizações (Bispo, 2015; Gherardi, 2019). A pesquisa baseada na epistemologia da prática pressupõe que um projeto envolve a união de práxis, com ações situadas no contexto social (Schatzki, 2001). A prática é constituída por regras, normas, valores culturais e políticas sociais que orientam o comportamento dos atores. Com efeito, os praticantes são profissionais, que interpretam e se envolvem na atividade (Jarzabkowski & Lê, 2016; Whittington, 2002).

Esses elementos são interdependentes estão interligados à própria prática e ao longo do tempo, evoluem e constituem novas práticas. Assim, ao situarem-se em determinando episódio, a práxis, a prática e os praticantes são representações de uma ação no presente e também no passado, uma vez que, são envolvidas no conjunto de práticas entremeadas da vida social. Durante a execução dos projetos é possível compreender a relação dinâmica entre as ações pensadas, ditas e realizadas s pelos atores no exercício das atividades, o que, contribui para uma compreensão mais reflexiva, relevante e contextualizada do gerenciamento de projetos (Blomquist et al., 2010; Hällgren & Söderholm, 2011).

Dessa forma, a articulação entre os Estudos Baseados em Prática e estudos de organizações e projetos é uma abordagem que, apesar de recente, possui um potencial promissor para abrir novos caminhos e integrar novas concepções ao campo de pesquisas sobre a gestão de projetos. A proposta é que a construção da prática do projeto envolva desde o nível individual até o nível institucional, considerando a interação do contexto situado em práticas nas quais as

conexões tomam forma por intermédio de objetos físicos, artefatos, discursos e textos (Gherardi, 2009).

De acordo com essa perspectiva, o projeto pode ser definido a partir de três concepções: (a) projeto como atividade e realização; (b) projeto como comunidade de práticas; (c) projeto como um fazer coletivo. A concepção de projeto como uma atividade concentra-se na compreensão de como as atividades, culturalmente situadas e mediadas pela linguagem, artefatos, tecnologias emergem em comunidades e grupos, e envolvem a divisão de trabalho (Bispo, 2013). Essa abordagem permite a investigação do conhecimento emergente das atividades do projeto, de como esse conhecimento é distribuído, descentralizado e emergente, além do entendimento sobre como os objetos são vistos como úteis, novos e criativos para os membros das comunidades, não somente os bens tangíveis, mas elementos culturais intangíveis daquele ambiente situado (Bispo, 2013). Logo, projeto como uma atividade serve como uma guia para compreender como a prática emerge da ação distribuída entre o indivíduo, comunidade e os objetos. Trata-se de uma importante concepção para compreender a criatividade distribuída no projeto.

A perspectiva de projeto como realização, corresponde à concepção de processo, no qual todos os aspectos humanos e não humanos da organização e do trabalho são processos situados na prática (Schatzki, 2002). Essa perspectiva permite concentrar a atenção na constituição emergente e contínua das ações e mudanças decorrerão longo de um projeto. Nesse sentido, ela proporciona a compreensão do desdobramento completo do trabalho em projeto: como e o que os indivíduos realizam durante as atividades (Marshall, 2014).

Na concepção de projeto como comunidade de práticas, as pesquisas compreenderam o ambiente formado por um grupo espontâneo de indivíduos pertencentes a um determinado contexto social que compartilham os mesmos interesses e disponibilizam seus conhecimentos por meio da prática comum e compartilhada, incentivando assim o processo de aprendizagem situado (Lave & Wenger, 1991). A partir dessa concepção, a comunidade de prática é um componente que existe e persiste antes, durante e depois do cumprimento dos objetivos do projeto. Logo, quando surge um projeto, a comunidade de prática funciona como uma ponte entre relação interorganizacional e interpessoal que se integram à atividade desenvolvida no projeto (Sedita, 2008). Dessa forma, essa concepção de prática promove a compreensão da participação de diferentes agentes durante um projeto e a ação efetiva de gerenciamento.

A epistemologia da prática proporciona direcionamentos ricos para renovar o campo de pesquisa sobre gestão de projeto, pois nos convida a considerar novas questões: (a) o que realmente acontece no projeto? (b) o que o gestor realmente faz? e (c) quais são os mecanismos culturais e sociais que conduzem essas ações durante as atividades? Por meio da epistemologia do projeto como prática essas questões podem ser melhor investigadas e esclarecidas, o que contribui significativamente para o avanço do campo acadêmico e profissional com uma compreensão mais reflexiva e contextualizada sobre o gerenciamento de projetos.

## **5. Discussão**

Reunimos e sistematizamos a discussão em torno da singularidade da produção em dois contextos: a indústria tradicional e a indústria criativa, com a finalidade de consolidar uma compreensão integrada da produção acadêmica sobre a dimensão criativa e cultural da gestão de projetos. Além de propor e discutir como a perspectiva da criatividade distribuída e a perspectiva da prática se tornam perspectivas promissoras e relevantes para renovar a pesquisa sobre a gestão de projetos e a consolidação da dimensão criativa e cultural no campo de conhecimento.

As singularidades na indústria tradicional podem ser analisadas a partir de questões ligadas à cultura, à criatividade, ao projeto e à gestão de projetos que permeiam a produção

acadêmica. Sobre a dimensão da cultura foram encontradas três abordagens: a cultura do projeto (Eldridge & Nisar, 1994; Kendra & Taplin, 2004; Mills & Austin, 2014; Wang & Liu, 2007), a cultura organizacional (Biggs & Smith, 2003; Morrison et al., 2006; Nielson et al., 2013; Procca, 2008; Yazici, 2009, 2011) e a cultura nacional (Bredillet et al., 2010; Shore & Cross, 2005; Zeng et al., 2009). Em todas essas categorias da cultura na gestão de projetos na indústria tradicional são sugeridos modelos de gestão, estruturas organizacionais e programas de gestão para que a cultura em projetos seja administrada.

Em relação a dimensão da criatividade nas pesquisas foram destacadas duas concepções da criatividade: (a) no processo de gestão (Brocke & Lippe, 2013; Gillier et al., 2015; Lindkvist et al., 1998; Lundin et al., 2015) e a (b) criatividade no projeto (Bonner et al., 2002; Larson et al., 1991; Pons, 2008). Em ambas concepções, a criatividade é situada em projetos de desenvolvimento de novos produtos, no desempenho da gestão e no sucesso do projeto. Conseqüentemente, projetos são abordados como uma estratégia temporária em uma organização permanente, com o intuito de desenvolver um novo produto e de introduzir processos de inovação e mudanças radicais (Gillier et al., 2015; Obstfeld, 2012). Os projetos são caracterizados tanto como projetos culturais ou criativos (Dell'era, 2010; Obstfeld, 2012), a prevalência é sobre uma estratégia competitiva. Assim, a gestão de projetos na indústria tradicional se resume a modelos de gerenciamento da cultura ou da criatividade. Esse resultado é similar a tradicional mobilização de pesquisas no campo da gestão de projetos que buscam desenvolver e recomendar melhores técnicas e práticas para a gestão (Marcella & Rowley, 2015; Müller et al., 2019; Turner et al., 2013).

No contexto das indústrias criativas foram analisadas as mesmas dimensões (cultura, criatividade, projeto e gestão de projetos) na indústria tradicional. Assim, na comparação das singularidades foram evidenciadas. Na dimensão da cultura, a produção acadêmica se direciona em relação ao escopo interno da organização do projeto e às práticas culturais mais amplas que possuem implicações na organização (Grabher, 2002; Lorenzen & Frederiksen, 2005; Negus, 1998). Neste contexto, as pesquisas buscam descrever as particularidades da cultura para a criatividade e organização do projeto nas indústrias criativas (Grabher, 2002; Lorenzen & Frederiksen, 2005; Negus, 1998).

Os projetos, por sua vez são caracterizados pela natureza temporária, estratégia de sustento e a essência criativa (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Marcella & Rowley, 2015; Simon, 2006). Devido a essas características do setor, a criatividade é enfatizada como o recurso essencial atribuída a capacidade de indivíduos em gerar novas ideias, valiosas e úteis para o contexto sociocultural da organização (Amabile, 1996). A questão central nas pesquisas se concentra na fomentação da criatividade dos diversos atores para a produção do produto criativo e inovador. São presentes nas pesquisas duas concepções: (a) a gestão da criatividade individual (Simon, 2006) e (b) a gestão de processos criativos coletivos (Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010). Esses resultados são consistentes com a descrição clássica do trabalho dos gestores em projetos, os quais desempenham papéis interpessoais informáticos, decisórios e de controle. Do ponto de vista da gestão da criatividade, os gestores de projeto agem de acordo com a abordagem convencional da liderança criativa.

Diante das singularidades apresentadas, compreende-se que existem múltiplas concepções da cultura e da criatividade na produção acadêmica. Entretanto essas concepções estão relacionadas como a lógica de processo e de resultado na gestão de projeto. Nesse desenrolar é apresentado uma tímida compreensão da cultura em interface a criatividade na organização do projeto em indústrias criativas (Lorenzen & Frederiksen, 2005; Negus, 1998). Porém não encontramos um detalhamento sobre essa interface na gestão de projetos criativos.

Dessa forma, compreender a interface da criatividade e da cultura a partir da perspectiva da criatividade distribuída permite aos pesquisadores uma melhor compreensão e conexão das

dimensões da expressão criativa produzida pelo gestor, os indivíduos, equipes e os materiais simbólicos e valores culturais presentes no cotidiano das pessoas e das organizações (Glăveanu, 2020). Consequentemente, isso pode contribuir para um entendimento consolidado da criatividade e da cultura na gestão de projetos criativos (Glăveanu, 2020, 2015, 2014).

Acentua-se que a perspectiva da criatividade distribuída é convergente com a perspectiva da prática. Esta percorre a ação da prática do projeto desde o nível individual até o institucional, contribuindo para compreender a participação da ação dos diferentes atores e dos objetos materiais e imateriais existente no ambiente social (Gherardi, 2009). Logo, essa perspectiva permite revelar o que realmente acontece no projeto, o que gestor realmente faz e quais são os aspectos culturais e sociais que animam essas ações durante a prática do projeto.

As possibilidades e orientações de pesquisas futuras sobre gestão de projeto a partir dessas perspectivas traduzem em alguns desafios. O primeiro desafio é de integração da cultura e da criatividade na pesquisa sobre gestão de projetos. A revisão do campo da gestão de projetos revelou que tanto a cultura, quanto a criatividade são vistas como essenciais para o sucesso. Mas, as pesquisas não reconhecem a interface da cultura e criatividade. Na indústria tradicional são evidenciados os aspectos culturais que influenciam diretamente o desempenho do projeto (Biggs & Smith, 2003; Mills & Austin, 2014; Nielson et al., 2013; Procca, 2008; Yazici, 2009, 2011) Porém, esses aspectos culturais que estão entrelaçados na cultura de grupos, no contexto social e da organização não são considerados, assim como a criatividade em projetos de desenvolvimento de novos produtos. A criatividade é apenas vista como um elemento secundário desses projetos, pois o foco principal permanece na estrutura organizacional com proposições para a boas práticas de gestão (Bonner et al., 2002; Larson et al., 1991; Lindkvist et al., 1998; Lundin et al., 2015).

De forma similar, nas pesquisas em gestão de projeto na indústria criativa a cultura é concebida como fator determinante para a criatividade e para a organização do projeto. Todavia, os aspectos da cultura tanto no escopo interno, quanto externo da organização não é abordado. O enfoque permanece sempre no nível micro de análise da criatividade, com a promoção de estímulos para a criatividade dos indivíduos e grupos (Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Simon, 2006).

Apesar do reconhecimento das particularidades do ambiente sociocultural das organizações e as implicações para o desenvolvimento da criatividade, as pesquisas futuras devem abordar com maior atenção a participação da cultura na expressão da criatividade (Glăveanu, 2020). Devem, também, considerar a contribuição da criatividade para a transformação da cultura nos diferentes contextos e criações criativas nas organizações baseadas em projetos.

O segundo desafio para a pesquisa sobre a gestão de projetos é a definição da gestão a partir das suas singularidades. O conjunto da produção acadêmica sobre gestão de projetos é condizente com a abordagem tradicional de gerentes de projetos, com recomendações de boas práticas, gerenciamento da cultura, criatividade na estrutura da indústria tradicional (Biggs & Smith, 2003; Bonner et al., 2002; Brocke & Lippe, 2015; Eldridge & Nisar, 1994; Gillier et al., 2015; Kendra & Taplin, 2004; Mills & Austin, 2014; Morrison et al., 2006; Nielson et al., 2013; Pons, 2008; Procca, 2008; Wang & Liu, 2007; Yazici, 2009, 2011). Entretanto, na indústria criativa, nas pesquisas atuais, a gestão de projetos coincide com a atuação da liderança criativa em grupos (Mumford et al., 2015), de forma semelhante a abordagem clássica da gestão da criatividade nas organizações (Amabile, 2017; Amabile et al., 2004; Baer, 2010).

As pesquisas também não estabelecem uma distinção conceitual sobre o gerenciamento do projeto, da criatividade ou da cultura no contexto das indústrias criativas. Pois, as pesquisas enfatizam por um lado as tarefas de ordem técnica e de outro, a atuação interpessoal e contextual de fomento à criatividade (Simon, 2006) ou mobilização da cultura (Aronson et al., 2013; Biggs & Smith, 2003; Bredillet et al., 2010; Kendra & Taplin, 2004; Lindkvist et al., 1998; Mills &

Austin, 2014; Morrison et al., 2006). Assim, o desafio para as pesquisas futuras é pensar na singularidade da gestão em projetos, especialmente na fundamentação conceitual da gestão em projetos e em projetos criativos.

O terceiro desafio para a pesquisa sobre gestão de projetos é de ordem metodológica. As pesquisas empíricas podem contribuir para o avanço da compreensão da relação entre criatividade e cultura na gestão de projetos. Para isto, o desafio metodológico é posto para o (a) pesquisador (a). Ao adotar a perspectiva da criatividade distribuída, o (a) pesquisador(a) deverá mobilizar a habilidade reflexiva e analítica para identificar e compreender a participação e contribuição da cultura na expressão criativa dos múltiplos agentes envolvidos na produção criativa do projeto.

Da mesma forma, ao investigar a gestão de projetos pela lente da prática é preciso uma visão holística para compreender os elementos constituintes da prática do projeto. Por essa via, será possível obter respostas para questões centrais: quais os elementos culturais e sociais conduzem que animam as ações do gestor e dos profissionais envolvidos na prática do projeto? Como a prática do projeto é distribuída entre os diferentes atores e contextos organizacionais?. Para essas implicações metodológicas das perspectivas da criatividade distribuída e a prática, o método da etnografia (Cavedon, 2008) pode auxiliar, ao dispor de procedimentos que permitem monitorar as práticas culturais, os discursos e objetos no contexto naturalista da pesquisa. Por meio da vivência no ambiente empírico e de unidades de análise pautadas na prática (Bispo, 2015; Gherardi, 2019), a abordagem etnográfica contribui para observação e identificação da relação dinâmica entre os aspectos culturais, expressão criativa, ações dos atores ao longo do desenvolvimento do projeto, até a materialização da criação criativa cultural.

## **6. Conclusões**

O objetivo deste artigo foi consolidar uma compreensão integrada da produção acadêmica sobre a dimensão criativa e cultural da gestão de projetos. A partir de uma revisão sistemática das produções acadêmicas são apresentadas as singularidades das dimensões culturais e criativas na gestão de projeto em indústrias tradicionais e criativas. Ou seja, os resultados desta pesquisa fornecem uma compreensão integrada e consolidada sobre seus respectivos aspectos culturais e criativos situados no contexto de projetos. Isto ainda, fortalece e permite um melhor direcionamento para as pesquisas empíricas futuras da gestão de projetos, sobre a participação da cultura na expressão da criatividade durante as interações sociais no desenvolvimento do projeto e do produto criativo.

Além disso, são apresentadas perspectivas com potencial de estimular pesquisas futuras e renovar o campo de conhecimento da gestão de projetos. Particularmente, o conhecimento gerado nesta pesquisa contribui significativamente para avanço da pesquisa em gestão de projetos criativos, consolidando o enfoque da criatividade e cultura essenciais para as atividades promovidas por projetos criativos e culturais que impulsionam a promissora economia criativa.

Indiretamente, os resultados da pesquisa podem auxiliar no aprimoramento das práticas educacionais, de qualificação profissional de gestores de projetos, especialmente de projetos criativos. Isto pode contribuir para a orientação da prática de gestão de projetos, especialmente nas indústrias criativas. Consequentemente, pode ter um papel relevante na elaboração e de políticas públicas e estímulo ao desenvolvimento da economia criativa.

## **Referências**

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.  
Amabile, T. M. (1997). Motivating Creative in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.

- Amabile, T. M. (2017). In Pursuit of Everyday Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 335–337.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors and the Working Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 5–32.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review , Prospective Commentary , and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Aronson, Z. H., Shenhar, A. J., & Patanakul, P. (2013). Managing the intangible aspects of a project: The affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. *Project Management Journal*, 44(1), 35–58.
- Baer, M. (2010). The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity : A Comprehensive Examination and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592–601.
- Biggs, S., & Smith, S. (2003). A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture. *World Development*, 31(10), 1743–1757.
- Bispo, M. S. (2013). Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13–33.
- Bispo, M. S. (2015). Methodological reflections on practice-based research in organization studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309–323.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice: in search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16.
- Bonner, J. M., Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 233–245.
- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28, 183–193.
- Brocke, J. V., & Lippe, S. (2015). Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1022–1039.
- Brocke, J. V., & Lippe, S. (2013). Identifying and Managing Creative Tasks in Collaborative IS Research Projects. *Project Management Journal*, 44(6), 94–113.
- Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia para administradores* (2nd ed.). Editora da UFRGS.
- Clarke, E., & Doffman, M. (2017). *Distributed creativity: Collaboration and improvisation in contemporary music*. Oxford University Press.
- Clarke, E., Doffman, M., & Lim, L. (2013). Distributed creativity and ecological dynamics: A case study of Liza Lim’s “Tongue of the Invisible.” *Music and Letters*, 94(4), 628–663.
- Dell’era, C. (2010). Art for Business: Creating Competitive Advantage through Cultural Projects. *Industry and Innovation*, 17(1), 71–89.
- Eldridge, D., & Nisar, T. M. (1994). Irrigation project management practices: some cultural explanations of organisational behavior. *Project Appraisal*, 9(4), 253–262.
- Gherardi, S. (2009). Knowing and Learning in Practice-based Studies: an introduction. *The Learning Organization*, 16(5), 352–359.
- Gherardi, S. (2019). *How to Conduct a Practice-based Study: problems and methods*.
- Gillier, T., Hooge, S., & Piat, G. (2015). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947–960.
- Glăveanu, V. P. (2011). Creativity As Cultural Participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48–67.
- Glăveanu, V. P. (2020). A Sociocultural Theory of Creativity: Bridging the Social, the Material, and the Psychological. *Review of General Psychology*, 24(4), 335–354.
- Glăveanu, V. P. (2014). *Thinking through creativity and culture: toward an integrated model*.

- Transaction Publishers.
- Glăveanu, V. P. (2015). *Distributed Creativity: Thinking Outside the Box of the Creative Individual*.
- Goh, K. T., Goodman, P. S., & Weingart, L. R. (2013). Team Innovation Processes: An Examination of Activity Cycles in Creative Project Teams. *Small Group Research, 44*(2), 159–194.
- Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: Tasks, talents and teams. *Regional Studies, 36*(3), 245–262.
- Hällgren, M., & Söderholm, A. (2011). Projects-as-practice. In *The Oxford handbook of project management* (pp. 500–518).
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science, 17*(4), 484–500.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal, 58*(2), 375–404.
- Harvey, S., & Kou, C.-Y. (2013). Collective Engagement in Creative Tasks: The Role of Evaluation in the Creative Process in Groups. *Administrative Science Quarterly, 58*(3), 346–386.
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2016). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies, 38*(3–4), 433–462.
- Jeffcutt, P., & Pratt, A. C. (2002). Managing Creativity in the Cultural Industries. *Creativity and Innovation Management, 11*(4), 225–233.
- Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal, 35*(1), 30–45.
- Larson, E., Gobeli, D., & Gray, C. F. (1991). Application of Project Management by Small Businesses to Develop New Products and Services. *Journal of Small Business Management, 29*, 30.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (C. U. Press (ed.)).
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines. *Organization Studies, 19*(6), 931–951.
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly, 55*(1), 47–81.
- Lorenzen, M., & Frederiksen, L. (2005). The management of projects and product experimentation: examples from the music industry. *European Management Review, 2*(3), 198–211.
- Lundin, R. A., Brady, N. T., Ekstedt, E., Midley, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society: institutional changelles of temporary organizations*. Cambridge University Press.
- Marcella, M., & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project Management, 33*(4), 735–746.
- Marshall, N. (2014). Thinking, saying and doing in collaborative projects: What can we learn from theories of practice? *Engineering Project Organizational Journal, 4*(2), 2–3.
- Miettinen, R. (2006). The sources of novelty: A cultural and systemic view of distributed creativity. *Creativity and Innovation Management, 15*(2), 173–181.
- Mills, G. R. W., & Austin, S. A. (2014). Making sense of stakeholder values emergence. *Engineering Project Organizational Journal, 4*(2), 65–88.



- Morreale, F., De Angeli, A., Masu, R., Rota, P., & Conci, N. (2014). Collaborative creativity: The Music Room. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(5), 1187–1199.
- Morrison, J. M., Brown, C. J., & Smit, E. V. D. M. (2006). A supportive organisational culture for project management in matrix organisations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management*, 37(4), 39–54.
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50, 499–513.
- Mumford, M., Medeiros, K. E., Steele, L., Watts, L. L., & Gibson, C. (2015). Leadership , Creativity and Innovation : An overview. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of leadership, creativity, and innovation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Negus, K. (1998). Cultural production and the corporation: musical genres and the strategic management of creativity in the US recording industry. *Media, Culture & Society*, 20(3), 359–379.
- Nielson, C., Sort, J. C. S., & Bentsen, M. J. (2013). Levers of Management in University-Industry Collaborations: How project management affects value creation at different life-cycle stages of a collaboration. *Tertiary Education and Management*, 19(3), 246–266.
- Obstfeld, D. (2012). Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. *Organization Science*, 23(6), 1571–1592.
- Parolin, L. L., & Pellegrinelli, C. (2020). Unpacking distributed creativity: Analysing sociomaterial practices in theatre artwork. *Culture & Psychology*, 26(3), 434–453.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Collaborative creativity-group creativity and team innovation. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 327–357).
- Picciotto, R. (2019). Towards a New Project Management movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38(8), 1–12.
- Pons, D. (2008). Project Management for New Product Development. *Project Management Journal*, 39(2), 82–97.
- Procca, A. E. (2008). Development of a Project Management Model for a Government Research and Development Organization. *Project Management Journal*, 39(4), 33–57.
- Sawyer, R. K. (2007). *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*. Basic Books.
- Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed Creativity: How Collective Creations Emerge From Collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 3(2), 81–92.
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction Practice Theory. In T. R. Schatzi, K. K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.
- Schatzki, T. R. (2002). What is a social practice? In *The site social: a philosophical account of the constitution of social life and change* (pp. 70–88).
- Sedita, S. R. (2008). Interpersonal and Inter-organizational Networks in the Performing Arts: The Case of Project-Based Organizations in the Live Music Industry. *Industry and Innovation*, 15(5), 493–511.
- Shore, B., & Cross, B. J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of largescale international science projects. *International Journal of Project Management*, 23, 55–64.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116–126.
- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in Project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1, 3–28.
- Wang, X., & Liu, L. (2007). Cultural Barriers to the Use of Western Project Management in Chinese Enterprises: Some Empirical Evidence from Yunnan Province. *Project Management Journal*, 38(3), 61–73.
- Whittington, R. (2002). Practice Perspectives on strategy: unifying and developing a field. *Academy of Management Proceedings*, 1, C1–C6.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
- Yazici, H. J. (2011). Significance of organizational culture in perceived project and business performance. *Engineering Organizational Journal*, 23(2), 20–29.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Sun, P. M. (2009). Identifying cultural difference in R&D project for performance improvement: A field study. *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 61–70.