

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

### **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 para abrir caminhos para pesquisas futuras. A partir de uma revisão extensiva dessa produção, reunimos, organizamos e sistematizamos um entendimento sob a criatividade e cultura na gestão de projetos. 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. Os resultados também incluem duas perspectivas potenciais para a renovação de pesquisa sobre gestão de projetos: a perspectiva da criatividade distribuída e a perspectiva da prática. Essas perspectivas são formuladas, sustentadas e discutidas.

**Palavras-chave:** gestão de projeto, cultura, criatividade, criatividade distribuída, perspectiva da prática.

### **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 criativa (Turner et al., 2013). Consequentemente, essa transformação é vital para o desenvolvimento da economia, com cerca de 20% das atividades econômicas globais vinculadas ao sucesso das operações de projetos das organizações e mais relevante essa contribuição para o sustento de cerca de 30% de atividades criativas promovidas por projetos criativos e culturais que impulsionam a promissora economia criativa e o desenvolvimento de sociedades (Turner, 2013)

No contexto da indústria tradicional, a criatividade surge com a necessidade estratégica de mobilizar projetos criativos em prol da criação de novos designs de produtos da indústria, mudanças inovadoras para novos mercados e a transformação das estruturas industriais (Gillier et al., 2014). Enquanto a cultura é predominantemente concebida como um recurso manipulável para enriquecer marcas e produtos com novos valores culturais e simbólicos (Dell'era, 2010), desenvolver um espírito único da organização para alcançar o desempenho eficaz da gestão e sucesso do projeto (Aronson et al., 2013).

Na indústria criativa, projetos são fundamentalmente a base da organização e a criatividade e cultura são a essência desses projetos e do setor de atividades criativas que envolvem as companhias de teatro, arte cênicas e visuais, produção de filmes, videogames, música, publicidade e software (Marcella & Rowley, 2014; Simon, 2006). Nesse contexto, a criatividade é mobilizada pelas habilidades, talentos e expertises de indivíduos que colaboram no contexto simbólico-cultural para produzir os resultados criativos coletivos (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Marcella & Rowley, 2014; Simon, 2006). A cultura é contemplada como um aspecto inerente as atividades e reflete na manifestação da criatividade, com a invenção ou criação dos setores criativos, a produção de produtos criativos e inovadores para atender as demandas do contexto social (Jeffcutt & Pratt, 2002).

Apesar da importância da criatividade e cultura para o desenvolvimento de projetos tanto na indústria tradicional como na indústria criativa, a compreensão das especificidades da gestão de projetos e as dimensões da criatividade e cultura ainda são preocupações recentes e precárias (Marcella & Rowley, 2014). Além disso, as produções acadêmicas que integrem de forma sistemática o conhecimento existente sobre as dimensões na gestão de projetos ainda são ausentes. Na indústria tradicional, as dimensões da cultura e da criatividade são consideradas de forma isolada e como inerentes ao processo de gerenciamento de projetos (Brocke & Lippe,

2013; Gillier et al., 2014; 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 a cultura e a criatividade no processo de gestão. Além disso, revisões sistemáticas de produções acadêmicas sobre a gestão de projetos destacam estruturas, abordagens, ferramentas de gestão, mas não apresentam uma compreensão integrada e consolidada das dimensões da criatividade e cultura na 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 a dimensão 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. A segunda etapa utilizou os seguintes termos: projetos criativos, projetos culturais, gestão de projetos criativos e gestão de projetos culturais. Em paralelo, à medida que a produção acadêmica era identificada, procedíamos 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.

Foram selecionadas 27 produções acadêmicas. A análise sistemática dessas produções permitiu a elaboração e sustentação das categorias centrais. Em seguida, foi realizada uma análise desses resultados de pesquisas para identificar, destacar e propor uma perspectiva consolidada das dimensões para renovação de pesquisas futuras.

Os resultados da pesquisa contribuem para o avanço do conhecimento em gestão de projetos tanto no âmbito científico quanto prático. No campo científico, ao elaborar uma visão consolidada da cultura e 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. A partir do campo científico, o conhecimento gerado nesta pesquisa pode auxiliar gestores de projetos em sua prática, especialmente aos 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 a prática educacional, de qualificação profissional e para melhor orientar os gestores de projetos criativos no âmbito da cultura e criatividade. Consequentemente, a contribuição no âmbito da prática também envolve novos encaminhamentos para promover políticas públicas e o desenvolvimento da economia criativa.

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

A análise da produção acadêmica sobre a cultura e criatividade na gestão de projetos foram identificadas como dimensões relacionadas ao processo de gerenciamento do projeto. As pesquisas encontradas podem ser estruturadas da seguinte forma: 17 pesquisas empíricas, enquanto 4 concentram especialmente em questões teóricos-conceituais. A maior concentração de pesquisas utiliza de metodologias qualitativas como: 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 é em indústrias tradicionais do setor automobilísticos, alta tecnologia, engenharia, energia, e fusão da academia-indústria.

Algumas pesquisas concentram especialmente na dimensão na cultura e outras com ênfase na criatividade, logo, as dimensões são abordadas de forma isolada. De tal forma, projetos são caracterizados de acordo com cada dimensão. Em pesquisas com o foco principal

na dimensão da cultura, a ênfase abrange 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 envolvente. 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, características dos atores, estrutura da organização que compõem o projeto. 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 inter-relacionamento entre grupos de projetos e uma interface com as práticas de gestão subjacentes as diferentes áreas, como: a motivação, metas e fluxos de informação (Eldridge & Nisar, 1994). Além disso, em uma estrutura cultural é sugerido o foco em nível micro e macro da cultura, a fim de construir uma cultura comum compartilhada no projeto e a organização para promover o sucesso do projeto (Kendra & Taplin, 2004).

Em se tratando somente da cultura em nível macro do projeto, a ênfase das pesquisas é na **cultural organizacional** que corresponde ao sistema de valores e ações que estrutura e direciona a gestão e a organização. Nessa abordagem, as pesquisas 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 e a indústria (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 para melhorar a eficácia das intervenções e gerenciamento (Biggs & Smith, 2003). Ainda, 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 dessa cultura, algumas pesquisas se concentram na **cultura nacional** que diz respeito ao conjunto de valores de organizações em diferentes âmbitos nacionais, ou seja, em países diferentes. A influência dessas diferenças culturais é analisada por meio do desempenho da gestão de projetos em organizações multinacionais, situadas em diferentes localidades (Bredillet et al., 2010). Ao identificar as divergências culturais entre colegas de trabalhos com origens culturais distintas é sugerido a gestão, uma identificação a priori desses fatores culturais para a prática do gerenciamento de projetos interculturais (Zeng et al., 2009). Alguns autores desenvolvem uma estrutura para a gestão de projetos interculturais, que consiste: na prevenção de incerteza, orientação para os objetivos propostos, o desempenho e um tratamento interpessoal dos indivíduos (Shore & Cross, 2005).

Em todas as abordagens da cultura observadas na produção acadêmica, a dimensão da 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 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. Sendo então, a criatividade vista como um plano de fundo para alcance de desempenho eficiente e eficaz. Com base nesses aspectos, destaca-se as seguintes subdimensões: **(a) criatividade na gestão** e **(b) criatividade no projeto**.

As pesquisas com o foco na **criatividade no processo** se concentram no desenvolvimento de modelos, orientações e estratégias para o gerenciamento de projetos. Um modelo proposto relaciona uma ação dupla para a gestão, com ação pautada na promoção de processo criativos compartilhados e por outro lado, 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). Além disso, a distinção entre tarefas criativas e tarefas técnicas durante o projeto fornecem implicações práticas para o gerenciamento (Brocke & Lippe, 2013). De outro modo, uma estrutura diferenciada é abordada para o gerenciamento de valor durante o processo em atendimento as diferentes partes interessadas no projeto (Gillier et al., 2014).

Em relação a **criatividade no projeto** estão relacionadas particularmente a projetos de desenvolvimento de novos produtos na indústria. O foco das pesquisas concentra no desenvolvimento de mecanismos de controle interativos da gestão em exploração ao potencial criativo de equipes (Bonner et al., 2002). Em outra abordagem é fornecido 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 as necessidades do projeto de desenvolvimento de produtos (Pons, 2008).

Como identificado, a cultura e criatividade são abordadas de maneira isolada na gestão de projetos. Ao mesmo tempo, essas dimensões são agregadas ao processo de gerenciamento para o alcance do sucesso. 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., 2014; 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 são atribuídos 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 toda forma, a produção acadêmica sobre a gestão de projetos nas indústrias tradicionais é estritamente relacionada ao processo de desenvolvimento e desempenho da gestão, projeto e a organização dos projetos, com o intuito de garantir a vantagem competitiva, para esse fim é expressiva a concentração de propostas de modelos e melhores práticas de gestão.

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

A partir da análise da produção acadêmica da gestão de projetos identificamos uma abordagem distinta movida no cenário das indústrias criativas e culturais. Nesse contexto, as pesquisas concentram especialmente nas nuances da organização do projeto e na gestão de projetos criativos e culturais inerentes ao setor. As pesquisas são predominantemente empíricas e de cunho qualitativo, com a utilização de etnografia, observação e entrevistas. O principal

lôcus são em indústrias criativas e culturais da área da música, tecnologia de software, multimídia, publicidade, moda, dança moderna, design, companhia de teatro e circo. Nessas indústrias.

Nessas indústrias, a produção acadêmica concebe a cultura em relação ao escopo interno da organização e as práticas culturais mais amplas que não estão diretamente sob o controle da organização. Ao contexto ou 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), os significados e símbolos produzidos por estes em situados contextos organizacionais (Grabher, 2002; Lorenzen & Frederiksen, 2005; Negus, 1998). Em relação as **práticas culturais externas** a organização, a cultura é definida como um conjunto normas, padrões e valores simbólicos produzidos pelas sociedades, organizações e a economia em determinadas localidades geográficas (Lorenzen & Frederiksen, 2005).

A partir da concepção da cultura, algumas pesquisas 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 e dentro de um conjunto de práticas sociais e culturais que intervêm ativamente nas decisões da organização, por exemplo, na indústria criativa da música em que a produção de produto é baseado em um conjunto de divisões culturais, como gêneros (rap, salsa, funk, *reggar*, jazz, *rock'n roll*), classe e etnia (Negus, 1998). Também, é observado quando a organização do projeto é direcionada pelas práticas culturais de demanda sociais e de mercado que tem como requisito principal a inovação do produto e as características diversas de habilidades e complexidade de tarefas dos agentes envolvidos (Lorenzen & Frederiksen, 2005). Além disso, algumas considerações são postas para enfatizar 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 concebida como determinante para a criatividade no projeto e a organização do projeto nas indústrias criativas e culturas. Essas organizações são fundamentalmente sustentadas por projetos e estes são interligados a três características simultaneamente: (a) natureza temporária; (b) estratégia e (c) criatividade.

A **natureza temporária** do projeto é atribuída devido aos processos únicos de organização da atividade, a colaboração temporária de atores, os períodos e escopos definidos a priori (Goh et al., 2013; Lingo & O'Mahony, 2010). Também, os projetos são a principal **estratégia** de sustentabilidade das organizações, por meio do qual são mobilizados diversos atores e recursos para o desenvolvimento de novos produtos criativos e inovadores (Simon, 2006). Além disso, os projetos na indústria criativa e cultural são de **essência criativa**, pois reúnem em seu núcleo de atividades, a criatividade compartilhada das habilidades, talentos e expertises de indivíduos que colaboram no contexto simbólico-cultural para produzir um resultado criativo coletivo (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Marcella & Rowley, 2014; Simon, 2006).

Nesse contexto, projetos são tomados em toda forma, como exemplo, na indústria da moda interligados ao propósito do lançamento de uma coleção, passando por engajamento em eventos comerciais até o redesenho de linhas e pontos de venda (Marcella & Rowley, 2014). Na companhia de teatro, com projetos movidos para cada novo espetáculo (Simon, 2006). Em dança moderna, projetos desenvolvidos para cada nova apresentação, bem como, na organização de design para cada novo produto e na indústria de software com novos programas (Harrison & Rouse, 2015).

Para cada forma desses projetos, a **criatividade** é abordada nas pesquisas como um elemento essencial atribuído a capacidade de indivíduos em gerar novas ideias, valiosas e úteis para alcançar os resultados em produtos e serviços inovadores ao contexto sociocultural da

organização (Amabile, 1996a). Sendo então, projetos uma mobilização simultânea temporária de vários atores detentores de habilidades criativas distintas como, músicos, artistas, atores, produtores, designs e entre outros. Com o envolvimento de profissionais de recrutamento, recursos, logísticas e demais departamentos durante o desenvolvimento da complexidade das tarefas criativas no projeto (Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010).

Dada a essa peculiaridade do setor criativo e cultural, as pesquisas da gestão de projetos mobilizam-se em torno da fomentação da criatividade dos diversos atores para a produção de um produto criativo e inovador. Nas pesquisas, destaca-se duas abordagens da gestão: (a) a gestão da criatividade individual; (b) gestão de processos criativos coletivos.

Na concepção da gestão da **criatividade individual** em projeto, o intuito é proporcionar um ambiente favorável para que o indivíduo tenha saídas criativas no trabalho e produza os resultados esperados. Em algumas pesquisas, o gerente de projeto atua de forma semelhante a liderança criativa, distanciando dos procedimentos técnicos de controle e tempo, fornecendo ao indivíduo e equipe um significado compartilhado para atividade no projeto, espaços de compartilhamento de conhecimento e um equilíbrio entre os desafios propostos e o suporte para solução de problemas, proporcionando um ambiente favorável a criatividade (Simon, 2006).

Por sua vez, a gestão de **processos criativos coletivos** em projetos corresponde a coordenação de indivíduos em equipes ou grupos para produção de um produto criativo. As pesquisas nessa abordagem concentram no processo interativo mobilizado pela relação do gestor e os trabalhadores criativos ao longo do projeto, demonstrando que a interação por meio do feedback constrói um espaço de reabertura, em que permite aos trabalhadores criativos retorno e reciclagem de velhas ideias para um resultado criativo, como também, um espaço de ajuste, pelo qual o feedback da gestão estimula refinamentos incrementais durante o desenvolvimento dos protótipos de produtos (Harrison & Rouse, 2015). Ainda sob essa abordagem, gestores de projetos atuam em um trabalho de integração de ideias criativas ao longo das ambiguidades inerentes ao processo coletivo criativo, em que 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 ou ainda, reunir outros trabalhadores criativos para promover a criatividade e a inovação do processo criativo e assim 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 durante o processo criativo é 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 descobrem os limites, restrições e requisitos do design do projeto. Enquanto os ciclos de validação são os eventos esporádicos de maior frequência onde a equipe realiza as correções para atender aos requisitos do projeto, por meio desses eventos é feita 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 da alta ambiguidade e incertezas do ambiente sociocultural que mobiliza as pesquisas em direção a fomentação e gerenciamento da criatividade coletiva durante o ciclo de vida do projeto nas indústrias (Goh et al., 2013; Harrison & Rouse, 2015; Lingo & O'Mahony, 2010; Simon, 2006)

### 3. Perspectivas para Renovar as Pesquisas Futuras

Como podemos observar na descrição dos tópicos anteriores, as pesquisas sobre a gestão de projetos criativos estão particularmente situadas no campo da indústria criativa e cultural que concentram em torno da mobilização do gerenciamento da criatividade no projeto para produzir um resultado criativo. Para renovar essas pesquisas, duas perspectivas apresentam potencial promissor: (a) a perspectiva da criatividade distribuída que permite compreender a

conexão da criatividade e cultura na ação criativa produzida na relação entre o indivíduo, o coletivo e os materiais simbólicos existentes no cotidiano das pessoas e das organizações, permitindo um conhecimento consolidado das dimensões da criatividade e cultura para a gestão de projetos criativos e (b) a perspectiva da prática que proporciona abordar projetos em sua ação real, ou seja, por meio da ação social produzida nas relações cotidianas das organizações, assim contribui para uma compreensão mais reflexiva e contextualizada sobre o efetivo gerenciamento de projetos.

### **3.1 Renovação da concepção de criatividade: A perspectiva da criatividade distribuída**

A ênfase sobre o coletivo na criatividade nas organizações são alvos de um crescente fluxo de produções acadêmicas que expressam a colaboração coletiva em quatro principais concepções: (a) criatividade em equipe, (b) criatividade em grupo; (c) criatividade coletiva e (d) criatividade distribuída. As três primeiras concepções concentram especialmente na interação dos indivíduos no ambiente de trabalho, sem uma distinção muitas vezes 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 da 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 dos integrantes na 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 liderança da equipe, a fim de identificar os fatores facilitadores da criatividade e 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 produzir um novo produto/serviço criativo a organização (Amabile, 1997; Woodman et al., 1993). Por meio dessa capacidade, as pesquisas revelam que a colaboração da criatividade do grupo emerge das interações durante o processo criativo, como durante um brainstorming sem avaliação; em sequências de interações em que uma ideia foi gerada, na avaliação paralela nas quais várias ideias foram geradas e avaliadas e nas relações interativas em que o grupo avaliou várias ideias em referência aos objetivos do grupo (Harvey & Kou, 2013). Nesse processo de interações, a colaboração e integração de ideias geradas expressam a manifestação da criatividade do grupo (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). Nas pesquisas sob essa concepção, os esforços coletivos são produzidos quando ocorre a busca de ajuda para solucionar um problema, a concessão da ajuda solicitada ao colega de trabalho e 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, uma nova concepção agrega para a compreensão em como a criatividade é concebida. Esta corresponde a criatividade distribuída que consiste no processo construído por atos criativos compartilhados por um indivíduo, o coletivo e os materiais simbólicos que reunidos materializam-se em objetos, produtos, serviços criativos para determinado domínio de atividade (Glăveanu, 2010, 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, 2010, 2014, 2015).

Nesse contexto, as pesquisas decorrentes dessa perspectiva reconhecem o diálogo e a participação dos valores culturais estabelecidos nas comunidades, nas práticas criativas, entre os recursos materiais, domínios de conhecimentos e atividades heterogêneos na manifestação da criatividade (Clarke et al., 2013; Miettinen, 2006; Parolin & Pellegrinelli, 2020; Sawyer, 2007). Em algumas pesquisas, os artefatos tecnológicos e culturais são concebidos nas múltiplas aplicações em diversas atividades ou domínios do conhecimento, por exemplo nas novas comunidades de trabalho mediadas pela internet. Nessa nova configuração de trabalho, a produção criativa ocorre por meio de reuniões e encontros virtuais, pelo qual o indivíduo compartilha suas ideias, 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 a estrutura organizacional, a espontaneidade e intervenção da precisão dos requisitos determinados para a criação de uma nova obra. Essas ações acontecem por meio das interações sociais que ocorrem dentro da estrutura de relações sociais estabelecidas entre os múltiplos agentes, compositores, intérprete, maestro, ouvinte 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 dão origem aos 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).

Em outra pesquisa, a criatividade distribuída é concebida na produção de uma peça de teatro, por meio de atos criativos distribuídos 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 que refletem na constituição da peça teatral (Sawyer & DeZutter, 2009). De outro modo, na criação distribuída na produção de uma peça de teatro são destacados a participação dos elementos materiais na interação do processo criativo, durante os encontros formais e ensaios eventuais, pelo qual os atores, produtores e bailarinos produzem os novos rascunhos, esboço de imagens, cenas e ideias criativas 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).

Nesta perspectiva, a criatividade distribuída pode ser uma fonte promissora para a compreensão consolidada da ação da criatividade e cultura em gestão de projetos, ao incorporar a participação cultural em todas as formas e aspectos (gestor, coletivo, materiais e não materiais) envolvidos na expressão criativa. Particularmente, na gestão de projetos criativos nas indústrias criativas e culturais, a criatividade distribuída permite conhecermos 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. Em



síntese, a perspectiva da criatividade distribuída na gestão de projetos proporciona maior reflexividade sobre o curso da ação criativa e os produtos criativos resultantes desse processo

### **3.2 Renovação da concepção de projeto: Perspectiva do projeto como prática**

A perspectiva da prática permite ultrapassarmos 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 aspectos múltiplos, como o humano, material, emocional envolvidos no cotidiano das pessoas e organizações (Bispo, 2015; Gherardi, 2019). A pesquisa baseada na epistemologia da prática pressupõe que projeto envolve a união de práxis, ou seja, os ações situados no contexto social (Schatzki, 2001), a prática constituída pelas regras, normas, valores culturais e políticas sociais que orientam o comportamento dos atores e por fim, os praticantes que se refere aos profissionais, atores que interpretam e se envolvem na atividade (Jarzabkowski & Lê, 2016; Whittington, 2002).

Esses elementos não são independentes, pois estão interligados a própria prática e ao longo do tempo evoluem e constituem novas práticas. Assim, ao situar em determinando episódio, a práxis, prática e os praticantes são representações de uma ação no presente e também do passado, uma vez que são envolvidas no conjunto de prática da vida social. Logo, durante os projetos é possível compreender a relação dinâmica entre as ações pensadas, ditas e feitas pelos atores nas atividades. Consequentemente, isto contribui para uma compreensão mais reflexiva, madura e contextualizada do gerenciamento de projetos (Blomquist et al., 2010; Hällgren & Söderholm, 2011).

Dessa forma, a articulação dos Estudos Baseados em Prática com estudos de organizações baseadas em projetos é uma abordagem que apesar de recente, possui um potencial promissor para abrir novos caminhos e integrar novas concepções a gestão de projetos. Nesse contexto, a proposta é concentrar na construção da prática do projeto desde o nível individual até o nível institucional, considerando a interação do contexto situado de práticas em que as conexões tomam forma por meio do intermédio de objetos físicos, artefatos, discursos e textos (Gherardi, 2009).

De acordo com essa perspectiva, projeto pode ser definido por meio 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 na compreensão de como as atividades, culturalmente situadas e mediadas pela linguagem, artefatos, tecnologias emergem em comunidades, grupos e envolvem a divisão de trabalho (Bispo, 2013). Essa abordagem permite a investigação do conhecimento emergente das atividades do projeto, em como é distribuído, descentralizado e emergente, principalmente em 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 ator, comunidade e os objetos, assim, é uma importante concepção para compreender a criatividade distribuída no projeto.

A perspectiva de projeto como realização, por sua vez, corresponde a concepção de processo, no qual todos os aspectos humanos e não humanos da organização e do trabalho são processos situados na prática (Schatzki, 2002). Dessa forma, permite concentrar na constituição emergente e contínua das ações e mudanças no decorrer do projeto. Assim, proporciona compreender o desdobramento completo do trabalho em projeto, como o que os atores realizam durante as atividades, o que os gestores realmente fazem (Marshall, 2014).

Na concepção de projeto como comunidade de práticas, as pesquisas compreendem o ambiente formado por um grupo espontâneo de indivíduos pertencentes a um determinado contexto social que compartilham os mesmos interesses e disponibilizam seus conhecimentos através 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 de relação interorganizacional e interpessoal que se integram a atividade desenvolvida no projeto (Sedita, 2008). Dessa forma, a concepção promove a compreensão da participação dos diferentes agentes durante um projeto e ação efetiva do gerenciamento.

Diante das possibilidades e contribuições que a epistemologia da prática proporciona para a pesquisa em projeto, torna-se estratégico para o avanço nas pesquisas em gestão de projetos por permitir relevar questões ainda ocultas na produção acadêmica do campo, como: (a) o que realmente acontece no projeto, (b) o que o gestor realmente faz e (c) quais os mecanismos culturais e sociais que conduzem essas ações durante as atividades. Por meio da epistemologia do projeto como prática essas questões podem ser esclarecidas, o que contribui significativamente para o campo acadêmico e profissional com uma compreensão mais reflexiva e contextualizada sobre o efetivo gerenciamento de projetos.

#### **4. Discussão**

Com a finalidade de consolidar uma compreensão integrada da produção acadêmica sobre a dimensão criativa e cultural da gestão de projetos, reunimos e sistematizamos a discussão em torno da singularidade da produção em dois contextos: a indústria tradicional e a indústria criativa. Além disso, propomos e discutimos 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.

Ao analisarmos as singularidades na indústria tradicional, destacamos sobre as abordagens da cultura, criatividade, projeto e gestão de projetos existentes na 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., 2014; 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 categorias a criatividade é situada em projetos de desenvolvimento de novos produtos, ao desempenho da gestão e o sucesso do projeto. Consequentemente, projetos são abordados como uma estratégia temporária em uma organização permanente, com o intuito de desenvolver um novo produto, introduzir processos de inovação e mudanças radicais (Gillier et al., 2014; Obstfeld, 2012), seja esse caracterizado 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, 2014; Müller et al., 2019; Turner et al., 2013).

No contexto das indústrias criativas foram destacadas na produção acadêmica as mesmas dimensões (cultura, criatividade, projeto e gestão de projetos) discutidas na indústria tradicional, assim, as singularidades foram evidenciadas. Na dimensão da cultura, a produção acadêmica se direciona em relação ao escopo interno da organização do projeto e as 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, 2014; 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, 1996b). Consequentemente, a questão central nas pesquisas concentra na fomentação da criatividade dos diversos atores para a produção do produto criativo e inovador, sendo então, presente nas pesquisas duas concepções: (a) a gestão da criatividade individual (Simon, 2006) e (b) 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, compreendemos que existem múltiplas concepções da cultura e a criatividade na produção acadêmica, mas essas estão relacionadas como um processo e resultado da 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 há um detalhamento sobre essa interface na gestão de projetos criativos.

Dessa forma, compreender a interface da criatividade e cultura a partir da perspectiva da criatividade distribuída permite a compreender a conexão das dimensões na 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), contribuindo para um entendimento consolidado da criatividade e cultura na gestão de projetos criativos (Glăveanu, 2020; Glăveanu, 2010, 2014).

Em acordo, a perspectiva da criatividade distribuída é convergente com a perspectiva da prática que proporciona percorrer 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, a perspectiva permite revelar o que realmente acontece no projeto, o que gestor realmente faz e quais os aspectos culturais e sociais que conduzem essas ações durante a prática do projeto.

O entendimento dessas concepções e das perspectivas de renovação geram implicações para a pesquisa futura sobre gestão de projetos, que abordaremos a partir de três desafios. O primeiro desafio é de integração da cultura e 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 quanto a criatividade em projetos de desenvolvimento de novos produtos. A criatividade é apenas vista como um elemento secundário desses projetos, pois o foco principal é na estrutura organizacional com proposições para a boas práticas da gestão (Bonner et al., 2002; Larson et al., 1991; Lindkvist et al., 1998; Lundin et al., 2015). De forma similar, na indústria criativa a cultura é concebida como determinante para a criatividade e para a organização do projeto, porém os aspectos da cultura tanto no escopo interno, quanto externo a organização não é

abordada na produção criativa. As pesquisas nesse contexto concentram 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. Pesquisas futuras devem abordar com maior atenção a participação da cultura na expressão da criatividade (Glăveanu, 2020) e 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., 2014; 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, a gestão de projetos coincide com a atuação da liderança criativa em grupos (Mumford et al., 2014), de forma semelhante a abordagem clássica da gestão da criatividade nas organizações (Amabile, 2017; Amabile et al., 2004; Baer, 2010). Nessas abordagens desenvolvidas na produção acadêmica da gestão de projetos não há uma distinção conceitual sobre o gerenciamento do projeto, da criatividade ou cultura. Pois, as pesquisas enfatizam por um lado as tarefas de ordem técnica e de outro, a atuação interpessoal e contextual de fomento a 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 inter-relação da criatividade e cultura na gestão de projetos. Para isto, o desafio metodológico é posto para o pesquisador. Ao adotar a perspectiva da criatividade distribuída é necessário 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, para conseguir respostas para questões, como: quais os elementos culturais e sociais conduzem 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, 2003) pode auxiliar nesse encaminhamento, ao dispor de procedimentos que permitem monitorar as práticas culturais, os discursos e objetos no contexto real da pesquisa. Por meio da vivência in lócus no ambiente empírico e de unidades de análise pautadas na prática (Bispo, 2015; Gherardi, 2019), que contribuem para a 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.

Além dos desafios teóricos e metodológicos discutidos anteriormente, os resultados da pesquisa podem auxiliar no aprimoramento das práticas educacionais, de qualificação profissional de gestores de projetos, especialmente de projetos criativos. Isto ainda contribui para a orientação da prática de gestão de projetos, especialmente nas indústrias criativas. Com isso, também pode contribuir para o fortalecimento de políticas públicas e estímulo ao desenvolvimento da economia criativa.

## 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 exaustiva revisão sistemática das produções acadêmicas são apresentadas as singularidades das dimensões culturais e criativas na gestão de projeto em indústrias tradicionais e criativas. Além disso, são apresentadas contribuições para a renovação do campo de conhecimento para a consolidação da criatividade e cultura na gestão de projetos.

Dessa forma, esta pesquisa traz importantes implicações para o avanço da pesquisa em gestão de projetos, ao fornecer 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. 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. Em suma, para ambos os contextos da gestão de projetos, o artigo auxilia o refinamento do ensino da gestão de projetos e gestores em sua prática, bem como, aos formuladores de políticas públicas que podem dispor do conhecimento refinado para melhor estimular o desenvolvimento de sociedades e economia emergentes.

## Referências

- Amabile, T. M. (1996a). *Creativity in context*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1996b). *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. <https://doi.org/10.1002/jocb.200>
- 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., Potočník, 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. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- 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 sucess 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. *The Strenght of Weak Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension*, 95(3), 592–601. <https://doi.org/10.1037/a0018761>
- 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., Ruekverth, 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.001>
- Brocke, J. V., & Lippe, S. (2013). Identifying and Managing Creative Tasks in Collaborative IS Research Projects. *Project Management Journal*, 44(6), 94–113. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- 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. <https://doi.org/10.1093/ml/gct118>
- 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. (2014). Framing value management for creative projects: An expansive perspective. *International Journal of Project Management*, 33(4), 947–960. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.11.002>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1089268020961763>
- Glăveanu, V. P. (2010). Criatividade como participação cultural. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48–67.
- 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. <https://doi.org/10.1177/1046496413483326>
- Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: Tasks, talents and teams. *Regional Studies*, 36(3), 245–262. <https://doi.org/10.1080/00343400220122052>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0737>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0001839213498591>

- 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. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.47>
- Lorenzen, M., & Frederiksen, L. (2005). The management of projects and product experimentation: examples from the music industry. *European Management Review*, 2(3), 198–211. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500044>
- Lundin, R. A., Brady, N. T., Ekstedt, E., Midley, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society: institutional chancellors of temporary organizations*. Cambridge University Press.
- Marcella, M., & Rowley, S. (2014). 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 of Journal of Project Management*, 33(4), 375–746.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00381.x>
- Mills, G. R. W., & Austin, S. A. (2014). Making sense of stakeholder values emergence. *Engineering Project Organizational Journal*, 4(2), 65–88.
- 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. (2014). Leadership , Creativity and Innovation : An overview. In *Leadership, Creativity, and Innovation*.
- 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. <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0706>
- Parolin, L. L., & Pellegrinelli, C. (2020). Unpacking distributed creativity: Analysing

- sociomaterial practices in theatre artwork. *Culture & Psychology*, 26(3), 434–453.  
<https://doi.org/10.1177/1354067X19894936>
- Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Collaborative creativity-group creativity and team innovation. In M. D. Munford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 327–357). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00014-8>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0013282>
- 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.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.002>
- 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.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- 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.