

Gestão de projetos culturais: A criatividade plural como prática de gestão

Cultural project management:

Plural creativity as management practice

 **Rafaela Gonçalves Freitas^{1a}**  **Eduardo Paes Barreto Davel^{2b}**

¹ Centro de Estudos Superiores de Parintins (CESP/UEA), Parintins, AM, Brasil

² Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, EA/UFBA, Salvador, BA, Brasil 

Notas dos autores

Conflito de interesse: Os autores não declararam nenhum potencial conflito de interesse.

Autor correspondente: Eduardo Paes Barreto Davel - davel.eduardo@gmail.com

Agradecimentos : Agradecemos o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e sugestões enriquecedoras dos avaliadores anônimos.

Agência Financiamento : CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

Cite como

American Psychological Association (APA)

Freitas, R. G., & Davel, E. P. B. (2025, jan./abr.).

Gestão de projetos culturais: A criatividade plural como prática de gestão.

Revista de Gestão e Projetos (GeP), 16(1), 41-64. <https://doi.org/10.5585/2025.27438>

Resumo

Este artigo busca entender como a criatividade plural constitui a prática de gestão de projetos culturais. A pesquisa foi baseada em uma etnografia multissituada e digital, desenvolvida em um processo indutivo e reflexivo, ocorrido ao longo de três fases. As fontes de informação são documentos, observações e entrevistas etnográficas. A abordagem de análise de narrativas dialógicas foi utilizada e gerou o processo de teorização estruturado em categorias explicativas. Os resultados explicam como a criatividade plural constitui a prática da gestão de projetos culturais em três processos: criação, captação de recursos e promoção em projetos culturais. Esses processos são baseados na prática da gestão de relacionalidade que acontece por meio da gestão de conexões criativas, traduções criativas e limitações criativas nos projetos culturais. A pesquisa contribui para os estudos em gestão de projetos da economia criativa, explicando e teorizando como a criatividade plural é uma prática de gestão fundamental para projetos deste setor. As contribuições propostas fornecem diretrizes para o desenvolvimento de estratégias que promovam a criatividade plural, por meio da gestão relacional, proporcionando um ambiente colaborativo em projetos culturais.

Palavras-chave: *criatividade plural, gestão de projetos culturais, perspectiva da prática, gerenciamento de projetos, projetos*

^a Professora de Gestão no Centro de Estudos Superiores de Parintins (CESP/UEA) e Faculdade de Tecnologia SENAC. Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Seus principais temas de pesquisa são gestão de projetos, gestão da criatividade, criatividade nas organizações e indústrias criativas. rafaelagfreitas21@gmail.com

^b Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pós-doutorado em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal (Canadá). Coordenador do coletivo de pesquisa OCA - Organizações, Cultura e Arte (CNPq). Editor-chefe da O&S - Revista Organizações & Sociedade. Pesquisa e publica sobre empreendedorismo cultural, educação em Administração, métodos qualitativos de pesquisa, aprendizagem, criatividade, cultura, arte e estética nas organizações. davel.eduardo@gmail.com

*Cultural project management:
Plural creativity as management practice*

Abstract

This article aims to understand how plural creativity constitutes the practice of cultural project management. The research was based on a multi-sited and digital ethnography, developed in an inductive and reflexive process over three stages. The sources of information are documents, observations, and ethnographic interviews. The dialogic narrative analysis approach generated the theorization process structured in explanatory categories. The results explain how plural creativity constitutes the practice of cultural project management in three processes: creation, fundraising, and promotion of artistic projects. These processes are based on the practice of relationality management, which takes place through the management of creative connections, creative translations, and creative limitations in cultural projects. The research contributes to project management studies in the creative economy by explaining and theorizing how plural creativity is a fundamental management practice for projects in this sector. The proposed contributions provide guidelines for the development of strategies that promote plural creativity through relational management, providing a collaborative environment in cultural projects.

Keywords: *plural creativity, cultural project management, practice perspective, project management, project*

Introdução

A criatividade está na essência das atividades de economia criativa, desenvolvidas por organizações baseadas em projetos culturais e criativos (DeFillippi, 2015). Utilizamos o termo projetos culturais por destacar a influência do contexto cultural na criação de produtos que carregam os valores simbólicos e econômicos (Pratt, 2015). Os projetos culturais são compostos de valores culturais que moldam as ações criativas e a gestão. O sucesso tem a criatividade como principal fonte, estimulando o crescimento da economia criativa e fortalecendo regiões e territórios (Florida, Mellander & Adler, 2015; Evans, 2009).

Neste contexto, onde a criatividade é primordial, a gestão de projetos desempenha um papel fundamental na promoção de resultados criativos. A gestão é encarregada de equilibrar a criatividade com os aspectos técnicos do trabalho em projetos (Bérubé & Gauthier, 2020). Na prática, os projetos culturais envolvem diferentes funções, papéis, recursos, pessoas, relações e redes (Sedita, 2013; DeFillippi, 2015) que colaboram em ações criativas. Assim, a gestão deve

promover um ambiente propício à colaboração criativa ao longo dos diversos momentos do projeto cultural (DeFillipi, 2015; Simon, 2006).

Na gestão de projetos culturais, a criatividade acontece em diferentes momentos do trabalho coletivo. Ações criativas coletivas constituem a criatividade plural, por meio da colaboração e cooperação de diferentes profissionais, que exploram ideias, compartilham experiências e reúnem recursos culturais (Freitas & Davel, 2022; Gilson, 2015). Essas ações criativas são contínuas, reorganizando materiais, atividades e práticas ao longo de diversos momentos (Cattani, Ferriani & Colucci, 2015). Dessa forma, a criatividade plural é uma característica desse contexto e contribui para o alcance das performances criativas.

Apesar da criatividade plural ser um elemento intrínseco na prática da gestão de projetos culturais, as pesquisas não abordam como os esforços coletivos criativos são organizados e conduzidos no curso dos projetos. As pesquisas concentram-se na aplicação das ferramentas de gerenciamento e as atividades criativas (Marcela & Rowley, 2015), revelando tensões quando inibem as ações criativas (Bérube & Gauthier, 2021). Além disso, a gestão dos projetos culturais é abordada em termos de habilidades e competências para alcançar resultados positivos (Holzmann & Mazzini, 2020; Knardal & Pettersen, 2015). A relação entre a criatividade plural e a prática da gestão de projetos culturais ainda precisa ser esclarecida.

Nossa pesquisa é motivada pela questão: como a criatividade plural constitui a prática de gestão de projetos culturais? Para responder essa questão, realizamos uma etnografia multissituada e digital, compreendendo três fases de investigação, sendo aprendizagens, consolidação e contraste de aprendizagens do campo empírico. A pesquisa contribui para os estudos em gestão de projetos da economia criativa, explicando e teorizando como a criatividade plural é uma prática de gestão em projetos deste setor. Assim, agregamos contribuições teóricas ao esclarecer como a criatividade plural constitui práticas de gestão de projetos. Propomos contribuições para gestores de projetos tradicionais e do setor cultural, com uma compreensão sólida e aplicável sobre a gestão criativa e colaborativa para lidar com as incertezas do ambiente dos projetos. As contribuições proporcionam uma nova abordagem teórica para pesquisas futuras e ajudam a consolidar uma gestão promissora para os projetos da economia criativa.

Gestão de projetos culturais, criatividade plural e prática

Gestão de projetos culturais na perspectiva da prática

A gestão de projetos culturais é uma área de pesquisas emergentes do amplo campo de estudos da gestão de projetos. O crescente interesse de pesquisas ocorre especialmente pelas peculiaridades de projetos da economia criativa, caracterizada pela criatividade e inovação na criação de valor simbólico-cultural dos produtos (Costa & Nejeliski, 2018). As pesquisas sobre a gestão de projetos culturais se concentram em dois enfoques principais. O primeiro enfoque aborda a aplicabilidade das ferramentas tradicionais de gestão neste setor (Marcela & Rowley, 2015). Como resultado, indicam tensões entre o uso das ferramentas técnicas e as atividades criativas (Bérube & Gauthier, 2021). O segundo enfoque dedica-se a identificar as habilidades e competências necessárias para o desempenho da gestão dos projetos culturais (Holzmann & Mazzini, 2020; Knardal & Pettersen, 2015). Ambos enfoques enfatizam o papel individual na função de gerenciamento, com recomendações de boas práticas para uma gestão eficiente.

A ênfase no indivíduo e em seu desempenho oculta os processos e contextos envolvidos na gestão de projetos culturais. A perspectiva da prática, proposta em pesquisas da gestão de projetos (Blomquist et al., 2010; Hällgren & Söderholm, 2011), ainda não foi aplicada aos dos projetos culturais. Adotamos essa perspectiva para compreender a gestão de projetos culturais a partir da realidade das práticas e os contextos em que acontecem.

A perspectiva da prática considera as ações, atividades, decisões da gestão e seus contextos sociais e culturais (Kalogepoulos et al., 2020). Enfoca no que a gestão realmente faz e por que realiza as ações, envolvendo a compreensão do contexto social e institucional em que as práticas ocorrem e estão situadas. Tendo em vista que as ações são interligadas às atividades e práticas, moldadas por normas, valores, rotinas e regras no contexto social e cultural, influenciando as decisões e ações dos envolvidos (Hällgren & Söderholm, 2011; Blomquist et al., 2010). Dessa forma, a perspectiva da prática se distancia das estruturas pré-definidas de projetos e fluxos de processos, centrando-se nas atividades e na prática. Assim, a gestão de projetos culturais a partir da perspectiva da prática contribui para uma compreensão mais profunda dos contextos em que ocorrem, reconhecendo as peculiaridades do setor cultural e estimulando novas pesquisas.

Gestão de projetos culturais como prática criativa

A gestão de projetos culturais ocorre em um contexto em que a criatividade é um recurso essencial. Esse contexto é caracterizado pelo desafio de equilibrar a criatividade com as atividades gerenciais (Bérubé & Demers, 2019). Nesta concepção, a gestão de projetos é limitada à aplicação das técnicas tradicionais de gerenciamento, sem considerar os contextos sociais e culturais, onde as ações ocorrem na prática da gestão. Há poucas pesquisas que concentram nas ações e práticas reais da gestão dos projetos culturais (Simon, 2006; Ćwikła & Jałocha, 2015).

Simon (2016) identificou um conjunto de práticas criativas desenvolvidas na gestão de projetos culturais. Na prática, a gestão atua como criador de sentidos para a equipe, conectando diferentes pessoas e recursos como um tecelão de redes. Para equilibrar o trabalho, a gestão conduz como um mestre do jogo, motivando e incentivando o trabalho criativo. Na continuidade das atividades do projeto, a gestão age como um equilibrador de fluxo (Simon, 2006). O foco sobre as ações e práticas produzidas na gestão sugere que há atividades criativas situadas na essência do trabalho e desempenho da gestão em projetos culturais (Simon, 2006). Nesta perspectiva, compreendemos a gestão de projetos culturais como uma prática criativa, desenvolvida pelas habilidades e conhecimentos da gestão e indivíduos que interagem em diferentes momentos, compartilham perspectivas e recursos dentro de um contexto social e cultural (Glăveanu, 2015).

Diante desse contexto, a gestão de projetos culturais na prática produz diferentes ações e atividades criativas na interação coletiva, as quais são reproduzidas ao longo de diferentes momentos dos projetos. Nesta perspectiva, há poucas pesquisas que focam nas ações e atividades criativas na gestão de projetos culturais. Compreender os contextos e práticas é fundamental para a compreensão da efetiva gestão em projetos culturais.

Criatividade plural como prática de gestão de projetos culturais

A criatividade plural é uma característica intrínseca às práticas de gestão de projetos culturais. Esse contexto possui em sua essência o trabalho coletivo e colaborativo entre diferentes pessoas que se dedicam às atividades e práticas. Dada sua natureza, a criatividade plural é definida em algumas abordagens como colaborativa, coletiva e distribuída (Kenny, 2014; Sawyer & DeZutter, 2009; Elsbach & Flynn, 2013; Glăveanu, 2015). Esses termos compartilham a ideia de

que a criatividade é um fenômeno coletivo que emerge da colaboração e interação em contextos sociais e culturais (Freitas & Davel, 2022).

Neste contexto, as práticas de gestão de projetos culturais envolvem ações criativas coletivas dentro de um contexto social e cultural. Dessa forma, a gestão é uma construção contínua e coletiva de diferentes perspectivas, imersas em valores sociais e culturais (Hällgren & Söderholm, 2011; Gherardi, 2019). Tradicionalmente, as práticas de gestão e práticas criativas são vistas como opostas em projetos culturais. A gestão é associada às atividades estruturais, enquanto a criatividade é vinculada à criação dos produtos criativos, frequentemente atribuída ao artista ou profissional responsável pela performance (Gilson, 2015). No entanto, os projetos culturais são um esforço coletivo, com práticas e contextos que continuamente moldam e negociam as ações (Hällgren & Söderholm, 2011). Assim, práticas de gestão e práticas criativas estão intimamente relacionadas, formando um conjunto de ações coletivas. Essas práticas são criadas, fomentadas e negociadas coletivamente dentro do contexto social e cultural.

Em suma, a criatividade plural, como uma prática de gestão de projetos culturais, é uma expressão coletiva que emerge das interações e colaboração entre diferentes indivíduos em contextos sociais e culturais, moldados por normas, valores simbólicos e materiais (Glăveanu, 2015). Com efeito, práticas de gestão em projetos culturais são moldadas pela colaboração e os contextos sociais e culturais.

Metodologia de pesquisa

Para responder à questão de pesquisa, adotamos a abordagem da etnografia multissituada (Marcus, 1995) e enfocamos a prática criativa da gestão em diversos projetos culturais. Integramos ao método da etnografia multissituada, os princípios da etnografia digital (Pink et al., 2016). Com a integração das duas abordagens etnográficas, mergulhamos tanto nos espaços online quanto nos off-line, o que nos permitiu compreender como as práticas criativas da gestão são compartilhadas ao longo de diferentes momentos dentro dos projetos.

Gestão de projetos culturais a partir da abordagem etnográfica

A etnografia multissituada e digital foi desenvolvida em três fases e conduzida pela primeira autora deste artigo. A primeira foi de aprendizagens com as narrativas compartilhadas da

gestão na prática dos projetos culturais em diferentes períodos. Esta fase iniciou no ano de 2022, com o contato e interação nos espaços online e off-line, devido ao período de pandemia. Durante esse período, interagimos com doze organizações e seus respectivos gestores, localizadas nas regiões Norte e Nordeste, do Brasil. Com os diálogos com gestores, aprendemos com suas experiências, atividades, desafios e contextos em que são desenvolvidos projetos no setor cultural.

A segunda fase foi de consolidação das aprendizagens obtidas com as narrativas compartilhadas de gestores em suas práticas. Com a retomada das atividades presenciais, a primeira autora pôde dialogar com gestores, conhecer os espaços das organizações, suas equipes e registros de projetos. Nessa fase, consolidamos o conhecimento adquirido, mergulhando na gestão de projetos culturais. O primeiro projeto era uma produção audiovisual intitulada “Filhos de Boi”, desenvolvida por uma organização cultural, composta por quatro membros com especialidades distintas. A gestão de projetos era compartilhada, desenvolvendo projetos há quinze anos em colaboração. O segundo projeto contemplava um festival de arte e cultura realizado anualmente por uma organização na cidade de Salvador. A análise se concentrou na décima segunda edição, com o tema “Arte como Luta”. A gestão do projeto envolvia a colaboração e engajamento coletivo de diferentes profissionais na prática. O terceiro projeto, “Na Coxia”, era uma produção de um espetáculo musical, promovido por um grupo de artistas de diversas linguagens. O espetáculo apresentava as etapas do processo criativo de uma peça de teatro. A gestão era coletiva e colaborativa em todo o processo.

Na terceira fase da etnografia, contrastamos e refinamos as aprendizagens obtidas com a gestão de projetos culturais em uma obra audiovisual de ficção, “Saneamento Básico”, produzida no Brasil. A obra consistia na criação e realização de um projeto cultural. Esse projeto permitiu a consolidação das práticas criativas coletivas na gestão em projetos culturais.

Ao longo dessas fases, obtivemos diferentes perspectivas e experiências sobre a prática da gestão em projetos culturais. A imersão no campo das práticas de gestão nos permitiu aprofundar e refletir sobre a colaboração criativa, refinando as aprendizagens com diversas fontes de informações que contribuiriam para responder à questão que norteou esta pesquisa.

Fontes de informação

Na primeira fase da pesquisa, as aprendizagens foram obtidas a partir das fontes de informações em documentos, entrevistas etnográficas e observação. Os documentos seguiram os pressupostos de Prior (2003) e foram divididos em três categorias: 61 documentos contextuais, com informações acerca da formação e evolução da organização, 95 documentos projetuais, com informações sobre os projetos culturais, e 222 documentos criativos que compartilhavam as produções criativas nos projetos culturais. As entrevistas etnográficas seguiram os princípios de Spradley (2016) e estruturaram-se em torno de três categorias: ações mobilizadas na gestão da organização, gestão de projetos e na produção criativa. Assim, realizamos 12 entrevistas etnográficas com gestores, produtores e demais membros da organização, sendo que algumas entrevistas foram realizadas com dois ou mais membros. As observações foram feitas com base nos fundamentos de Emerson et al. (1995) em ambientes virtuais e presenciais, gerando várias notas de campo. Foram 5 reuniões sobre projetos culturais, 12 atividades de formação em projetos culturais, 8 ações de divulgação dos projetos culturais e 7 visitas ao ambiente organizacional.

Na segunda fase, consolidamos as aprendizagens com documentos e entrevistas etnográficas com a gestão de três projetos culturais. Os documentos foram reunidos e analisados conforme elementos estruturais, as práticas, características e narrativas da gestão dos projetos culturais. As fontes documentais incluíram 5 documentos de websites, 10 documentos de redes sociais, 32 documentos audiovisuais de acervos e 3 documentos de pesquisa científica sobre os projetos culturais em periódicos. As entrevistas realizadas com 4 gestores do projeto cultural consistiam em compreender os sentidos, os significados e experiências sobre a gestão, o projeto cultural e o processo criativo plural.

Na terceira fase, contrastamos as aprendizagens com 10 documentos de natureza distinta sobre a obra audiovisual. Foram 10 documentos, sendo 3 de websites, 5 audiovisuais e 2 de pesquisas científicas. Os documentos forneceram informações sobre o conteúdo, contexto e características das narrativas compartilhadas sobre a gestão do projeto audiovisual baseado em ficção.

Processo de análise

A análise das narrativas ocorreu em três fases percorridas na etnografia, aprendizagens, consolidação e contraste. A análise foi realizada pelos dois autores, de forma a criar um processo reflexivo que contribui para o refinamento da teorização e criação de categorias explicativas que respondessem à questão de pesquisa. A técnica de análise de narrativas dialógica proposta por Riessman (2008) foi a base desse processo.

A primeira fase foi dedicada à identificação das narrativas em documentos, entrevistas e observações. Analisamos as principais narrativas e conteúdo, seguindo da comparação e reflexão das similaridades que permitiram a identificação das principais narrativas das práticas criativas de gestão. Na segunda fase, as análises seguiram a consolidação das categorias narrativas iniciais, com ações de reflexão e recursividade entre as histórias, fatos, eventos e experiências compartilhadas pela gestão no campo empírico e delineadas a prática da gestão em três projetos culturais. Desse processo, as principais categorias narrativas da prática criativa da gestão foram identificadas. Na última etapa, as categorias consolidadas foram contrastadas com a análise de narrativas de uma produção audiovisual. Conforme essa análise, comparações e semelhanças foram identificadas, permitindo que categorias narrativas fossem integradas. Assim, emergiram desse processo de análises as principais categorias narrativas da prática criativa da gestão de projetos culturais.

Tabela 1.

Processo de Análise Progressiva das Narrativas

Fases	Fonte de Informações	Tipo de Narrativa	Análise	Resultados
Aprendendo com o campo	Documentos Contextuais	Processo criativo – narrativas das práticas criativas	Práticas criativas A	Categorias de narrativa das práticas criativas na gestão de projetos culturais A
	Documentos Projetuais	Processo de gestão – narrativas das práticas da gestão	Práticas de gestão de projetos A	
	Documentos Criativos	Criatividade na gestão – narrativas das práticas criativas na gestão de projetos	Práticas criativas na gestão A	
	Entrevistas Etnográficas			
Observação				
Consolidando o campo	Projeto #1	Processo criativo – narrativas das práticas criativas	Práticas criativas B	Categorias de narrativas consolidadas das práticas criativas na gestão de projetos culturais B
	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Entrevista Etnográfica 		Práticas de gestão de projetos B	
	Projeto #2	Processo de gestão – narrativas das práticas da gestão	Práticas criativas da gestão B	
	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Entrevista Etnográfica 			
	Projeto #3	Criatividade na gestão – narrativas das práticas criativas na gestão de projetos		
	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Entrevista Etnográfica 			
Contrastando o campo	Projeto fictício	Processo criativo – narrativas das práticas criativas	Práticas criativas C	Categorias de narrativas consolidadas das práticas criativas na gestão de projetos culturais C
	<ul style="list-style-type: none"> Documentos 		Práticas de gestão de projetos C	
		Processo de gestão – narrativas das práticas da gestão	Práticas criativas da gestão C	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Análise: criatividade plural como prática de gestão

Ao analisar as narrativas compartilhadas, identificamos práticas de gestão produzidas por ações criativas coletivas, em três principais processos: criação, captação de recursos e promoção. As narrativas revelaram que a criatividade plural na prática de gestão é baseada em uma gestão de relacionalidade que se expressa em três categorias: gestão de conexões criativas, gestão de traduções criativas e gestão de limitações criativas.

Quando a prática criativa plural se torna gestão de projetos culturais

A partir da análise das narrativas compartilhadas por gestores de projetos culturais, identificamos que as práticas criativas na gestão ocorrem em colaboração com a equipe e parceiros, em constante interação e diálogo com os contextos sociais e culturais em que estão inseridos. As práticas de gestão de projetos culturais não são resultado do trabalho de um único indivíduo. Pelo contrário, elas envolvem a participação de diversas pessoas que compartilham suas perspectivas. Através de interações e trocas comunicativas, essas pessoas analisam e avaliam as soluções criativas. As narrativas revelam que as práticas criativas da gestão se desdobram em três principais processos: criação, captação de recursos e promoção.

O processo de criação da gestão de projetos culturais envolve a produção do produto, serviço ou performance criativa. Este processo não segue um período rígido para a concepção, exploração ou produção do produto criativo, ocorrendo conforme o contexto e a motivação compartilhada entre a gestão e a equipe. A gestão conta com a participação e colaboração criativa de diferentes membros da equipe ou participantes ocasionais. A prática criativa é compartilhada e distribuída ao longo do tempo, com ações dedicadas à criação e realização do produto criativo do projeto.

No projeto cultural Filhos de Boi, a prática da gestão era compartilhada com o coletivo, formado por quatro integrantes da equipe. O processo de criação do projeto começou durante a gravação de outra produção audiovisual no ambiente de um circo. Foi nesse contexto rico em experiências compartilhadas que a ideia para Filhos de Boi tomou forma. O sucesso da produção anterior no circo impulsionou a nova criação, destacando a influência direta do ambiente circense nas práticas criativas. O coletivo envolveu-se profundamente na escuta das histórias e vivências dos artistas circenses, integrando essas narrativas ao processo criativo. As ações incluíram a

recriação do enredo, roteiro e filmagens, sempre abertas à colaboração e à troca de percepções. Esse ambiente de criação coletiva permitiu que as práticas criativas na gestão se mantivessem vivas e dinâmicas ao longo do período.

No festival Arte como Luta, o processo de criação começou durante a edição anterior do festival. Essa prática de criação é frequente ao longo das edições do festival. Nesta edição, a gestão e a equipe estavam inseridas em um contexto político e social crítico para a expressão artística. A criação envolveu práticas criativas produzidas em coletivo, com a integração de obras e expressões de diferentes linguagens artísticas. Essas obras eram avaliadas e recriadas através do compartilhamento de percepções, buscando criar e recriar novas performances.

Na obra de ficção Saneamento Básico, o processo de criação envolveu uma gestão coletiva. As práticas criativas surgiram da colaboração entre diferentes pessoas que compartilhavam suas percepções ao longo das diversas fases do projeto, desde a elaboração do roteiro até a filmagem e montagem. As contribuições ocorriam durante diálogos e em resposta às emergências contextuais, demonstrando a flexibilidade e a adaptabilidade das ações criativas nesse projeto.

O processo de captação de recursos é uma prática da gestão de projetos culturais que abrange as ações estratégicas para viabilizar a realização do projeto. Nesse processo, as práticas criativas são desenvolvidas pela gestão em colaboração com a equipe, reunindo suas perspectivas para encontrar soluções criativas para o alcance de recursos. Esse processo não é restrito a um período ou etapa específica, pois as mudanças no contexto podem exigir novos recursos e ações criativas coletivas.

A gestão do projeto Na Coxia havia obtido recursos por meio de um prêmio de edital. No entanto, o valor concedido não correspondia aos orçamentos elaborados. Isto gerou momentos críticos e reflexivos, então, "com o prêmio nós ganhamos ou perdemos?" (entrevista com F.) era a questão frequentemente levantada pelo coletivo. A busca por soluções criativas pelo coletivo foi essencial para a viabilização do projeto. "Nós dividimos as cenas entre nós, começamos a ensaiar, algumas pessoas vieram para agregar, porque eram pessoas que faziam outras especialidades que nós não tínhamos" (entrevista com F.).

Em Filhos de Boi, a prática criativa da gestão consistiu na estratégia de elaboração da proposta de mesclar ficção e documentário, tornando o roteiro do filme atrativo e criativo. O orçamento foi reduzido em colaboração com o coletivo, pois buscavam nivelar os custos a um

nível baixo. Na prática, o coletivo assumia diferentes funções, obtendo diversas percepções sobre a obra e permitindo a participação de todos. Uma das estratégias criativas adotadas foi a integração de atores e não atores, uma solução ao orçamento enxuto. Isto contribuiu para unir ficção e realidade, promovendo a expressão criativa de cada participante ao longo do drama.

O processo de promoção da gestão de projetos culturais se concentra em promover o produto, serviço ou performance criativa proposta no projeto, desenvolvendo ações criativas para engajamento, interação e participação do público-alvo. Durante este processo, diálogos entre gestão e equipe podem surgir em contextos inesperados ou sem pretensão. Conforme emergências do contexto, as ações criativas são engajadas em busca de estratégias que permitem que a performance aconteça.

Na gestão do projeto Na Coxia, práticas foram desenvolvidas em coletivo para viabilizar a realização do espetáculo. Durante ensaios em locais improvisados, a equipe buscava dialogar sobre a performance. Alguns problemas haviam sido sanados com parcerias de profissionais que tinham experiência em trabalhos anteriores. Apesar disso, o coletivo sentia a necessidade de encontrar uma maneira de atrair e engajar o público para assistir às apresentações. Nos ensaios, surgiu a ideia de integrar referências a um cantor popular, e as músicas começaram a ser incorporadas às falas e aos contextos da peça, criando uma conexão com a memória e experiência do público.

Quando práticas de gestão se tornam práticas criativas plurais em projetos culturais

As práticas criativas foram estratégicas e desenvolvidas pela gestão em coletivo. Elas ocorrem durante os processos de criação, captação de recursos e promoção dos projetos culturais. Esses processos são mobilizados na prática da gestão de relacionalidade em projetos. Identificamos que essa prática se manifesta através da gestão de conexões criativas, traduções criativas e limitações criativas nos projetos culturais que ocorrem em um ambiente aberto à colaboração e participação.

Gestão de conexões criativas

Conexões criativas são centrais nos projetos culturais, pois, durante sua realização, múltiplas atividades são desenvolvidas e necessitam do relacionamento colaborativo entre profissionais de diversas especialidades para a realização do projeto. Essas conexões ocorrem

quando gestão e equipe possuem relações colaborativas com profissionais e parceiros formando uma rede de apoio. A prática da gestão de conexões criativas ocorre na gestão colaborativa, permitindo a integração de diversas contribuições em diferentes momentos do desenvolvimento do projeto cultural para alcançar o resultado criativo.

O festival Arte como Luta chegou a sua 12ª edição com uma gestão que preservava em seu núcleo pessoas que contribuía desde a primeira edição. As relações foram estabelecidas conforme as edições, envolvendo diálogos, negociações, escuta e interações entre si. A cada atividade do festival ocorria a troca de ideias, percepções, contribuições dos diferentes participantes da equipe. A escolha do tema do festival por exemplo, “não seguia uma forma padrão, mas seguia as contribuições dos artistas e esses artistas davam sugestões, em um diálogo entre o contexto, obras e artistas” (E., produtora cultural, em documento público). Assim, diálogos eram promovidos para a escolha da temática com a exploração de obras de diferentes linguagens artísticas e participação de diferentes profissionais. A partir dessa escolha, novos diálogos eram produzidos, como exemplo, a escolha da identidade visual composta pela colaboração entre obras de uma artista, a designer e a equipe.

No espetáculo Na Coxia, a gestão de relações construiu a própria prática de criar, produzir e executar projetos culturais que perpetua ao longo das experiências. “Nós somos um grupo muito íntimo, gostamos de trabalhar junto, de fazer as coisas juntos” (F., diretora cultural, em entrevista). Os laços afetivos e trabalho perpassaram o ambiente profissional e se estenderam ao familiar. A trajetória das relações somou experiências em cada projeto, permitindo abertura para contribuição. No espetáculo, não havia recursos para os elementos base do espetáculo, o coletivo decidiu utilizar o que sobrava para reformar um galpão para atuação como teatro. Essa decisão só foi possível, porque havia uma decisão compartilhada entre o coletivo, “a gente dividiu a tarefa, depois de um tempo reunimos, com o início das apresentações, comecei a fazer os ajustes” (F., diretora cultural, em entrevista). A costura da colcha de retalhos como mencionava a diretora do espetáculo ocorreu porque havia a abertura para discordância, a confiança era algo nutrido entre eles.

A prática da gestão de projetos culturais está diretamente baseada nas relações criativas e colaborativas estabelecidas entre os participantes. A confiança, o diálogo e a flexibilidade são pilares que sustentam essas práticas, permitindo que os projetos floresçam mesmo em face de limitações e desafios.

4.2.2 *Gestão de traduções criativas*

Traduções criativas são ações essenciais para a realização de projetos culturais, essas consistem na avaliação de ideias, críticas, percepções, perspectivas e expectativas de diferentes públicos. Na prática da gestão, as traduções criativas consistem em avaliar e buscar alternativas para as percepções do público e o contexto em que estão situados os projetos. Essa prática é contínua na gestão colaborativa dos projetos. Durante as avaliações, as colaborações desenvolvem estratégias criativas para as críticas e desafios que ameaçam a realização do projeto.

O festival Arte como Luta acumulava, ao longo das edições, momentos críticos de confronto, debates e carga de críticas do público e instâncias governamentais. Ao longo desta edição, diferentes episódios ameaçaram a realização do festival. Nesses momentos, percepções negativas foram compartilhadas em redes sociais, autuações legais foram recebidas, proibições do uso de espaços para expressão artística da edição foram recebidas. Todos os episódios levavam o coletivo à avaliação de cada ideia, elementos e performances que estavam sendo integradas ao festival. “Chegamos à primeira proposta da identidade visual, havia instrumentos, tesoura, estiletas, ficamos na dúvida, porque poderia soar como um convite à violência” (E., produtora cultural, em documento público). As soluções criativas foram exploradas ao longo de cada processo discutido pelo coletivo, avaliando os significados e repercussões para o público e parceiros.

No espetáculo Na Coxia, a gestão e coletivo também enfrentaram momentos críticos que ameaçavam a realização do projeto. Ao receber proibições quanto ao uso de espaços, as redes sociais foram meios de contestar e reivindicar as decisões impostas. “Nós recebemos a visita de um representante, ele comunicou que não podíamos usar o espaço, nós havíamos ganhado um prêmio e então não poderíamos ganhar dinheiro naquele espaço” (F., diretora cultural, em entrevista). A gestão descobriu que a premiação, na verdade, possuía um desconto de tributos que diminuiu de forma significativa o valor recebido, resultando na falta de recursos para o espetáculo. Contudo, o coletivo se reuniu em busca de soluções para a realização do espetáculo. Durante os encontros, avaliaram alternativas e buscaram soluções criativas. Assim, incorporaram em suas falas uma crítica sobre a premiação conquistada: “Ganhamos o prêmio, mas e o desconto?” (F., diretora cultural, em entrevista). Em outro momento, o coletivo percebeu que necessitavam de algo para engajamento do público. Surgiu a ideia de incorporar as músicas de um cantor popular. Assim,

começaram a avaliar, selecionar e recriar as músicas de acordo com as cenas da peça. “Pegamos um cantor bem popular e começamos a selecionar as músicas, fizemos associações com nossa história, mudamos um pouco os sentidos para corresponder à cena” (F., diretora cultural, em entrevista). As avaliações e soluções criativas nos diferentes momentos resultaram no diferencial e prestígio do público ao longo da temporada.

O filme Saneamento Básico, ao longo da produção, envolveu constantes momentos de avaliações sobre as críticas, problemas e questões que surgiram no contexto social. Nesses momentos de avaliações, soluções criativas eram propostas e integravam as cenas de maneira cômica. O personagem principal surgiu do problema enfrentado e que mobilizava a produção do filme: a falta de saneamento. O problema foi traduzido para o personagem, “o monstro da fossa, se ele for uma mutação genética devido ao uso de agrotóxico, fertilizantes, faríamos uma mensagem ecológica” (Marina, roteirista, trecho do filme 23:12min). A solução criativa buscava chamar a atenção para o problema e a importância da sustentabilidade.

No filme Filhos de Boi, a gestão compartilhada realizava avaliações sobre as percepções e contextos em que estavam situados. Por exemplo, o coletivo promovia e participava de sessões de avaliações públicas e de críticos para incorporar novas ideias e soluções criativas para a produção. “O ponto muito importante para nós é ter a avaliação do outro, isso nos ajuda a perceber e discutir novas saídas. “Nós levamos o Filho de Boi para sessões *in progress* de roteiro, isso foi fundamental” (H., diretor, em entrevista). As traduções e aperfeiçoamentos da produção são uma prática constante. Quando promoviam sessões de avaliações ao público, os momentos de traduções das percepções eram analisados com cautela. Esses momentos influenciaram os recortes e mudanças na produção do filme.

Ao longo do desenvolvimento da prática da gestão de traduções criativas, as percepções e expectativas do público são continuamente avaliadas nas soluções criativas do coletivo. Nesta prática de tradução e reavaliação, as ações criativas incorporam em sua performance o diálogo em diferentes formas de expressão artísticas. O público em suas formas de participação são fatores que influenciam e dialogam com a prática.

4.2.3 *Gestão de limitações criativas*

Limitações criativas são frequentes em projetos culturais, pois surgem em diferentes momentos e inibem as ações criativas idealizadas para a realização do projeto. Na prática da gestão dessas limitações, as ações coletivas são dedicadas a buscar soluções e alternativas criativas. Nesse contexto, as limitações criativas se tornam impulsos para novas ações criativas, pois a gestão colaborativa conduz o trabalho coletivo para as soluções. Essa busca por soluções é engajada por um propósito compartilhado e pelas relações criadas ao longo do trabalho coletivo.

Na Coxia, a limitação de recursos foi descoberta após as avaliações de orçamentos, mas essa realidade não foi uma surpresa para a gestão e coletivo. Ao longo dos projetos culturais desenvolvidos, os recursos foram as principais ameaças à produção. No entanto, a experiência e o empenho coletivo eram ações constantes na prática do projeto. Neste contexto, “é uma ideia e uma lista de problemas, então os problemas não são coisas que nos assustam, os problemas...a gente se adapta a eles, a gente transforma aquilo em uma coisa criativa” (F., diretora cultural, em entrevista). O empenho coletivo e as parcerias estabelecidas em trabalhos anteriores foram fundamentais para suprir a ausência de recursos. Isso só foi possível graças às relações externas. “Algumas pessoas vieram para agregar ao grupo, porque não tinha como fazer, por exemplo, a trilha e os arranjos instrumentais, um amigo da área veio ajudar” (F., diretora cultural, em entrevista). O coletivo compreendia e reconhecia o contexto em que estavam, e o engajamento e desejo compartilhado os motivava a continuar.

No festival Arte como Luta, a gestão conseguiu captar grande parte dos recursos financeiros por proposta em edital. Contudo, as limitações em relação a espaços e permissões para apresentação pública foram constantes. Para superar esses desafios, diversos profissionais foram convidados e integrados ao projeto. O coletivo se envolvia na recriação e transformação das expressões artísticas, com constantes negociações entre os artistas. Mesmo com recursos, os custos da produção não eram cobertos, o engajamento coletivo era essencial para a realização do festival. A prática desenvolvida em coletivo acumulava experiências que contribuíram para a gestão do projeto. “Quando reunimos para produzir, nós contamos com a gordurinha, com os atrasos, porque tem que ter o tempo do retrabalho, uma coisa é você ter a ideia lá no início e outra é a hora de fazer” (E., produtora cultural, em notas de campo). Sem recursos para uma performance convidada a integrar a edição do festival, um novo instrumento e formato foram propostos e discutidos com

os artistas para integrar as apresentações. “É o momento que tenho que decidir entre o que queremos e o que temos, fazendo aquela colcha de retalhos, negociações com as equipes” (E. produtora cultural, em notas de campo). A prática da gestão coletiva nos projetos culturais os levou às aprendizagens e às estratégias de trabalhar com as limitações, “é preciso aprender com os erros” (E. produtora cultural, em notas de campo), definiu a produtora cultural.

Em Filhos de Boi, a experiência em produções promoveu a criação de estratégias criativas pelo coletivo para driblar as limitações. A participação em diferentes processos de captação de recursos era utilizada para obter os valores para etapas exigidas em uma produção. A dinâmica da gestão interna compartilhada também facilitava a gestão das limitações pelo coletivo. O trabalho compartilhado promoveu uma prática coletiva que permitia a abertura para o diálogo e negociação, com trocas e rodízios entre funções, suprimindo a necessidade de contratação de novos profissionais. A produção se tornava menos dispendiosa com funções compartilhadas internamente. “Nós somos um grupo de quatro pessoas, nós quatro somos produtores, o projeto é nosso e nos fortalecemos desse jeito” (P., roteirista, em entrevista). Com um ambiente favorável à criação coletiva, as estratégias foram sendo desenvolvidas e praticadas em coletivo para a realização da produção.

O filme Saneamento Básico possuía uma gestão sem formação e orientação para a construção de um projeto cultural. No entanto, a ficção retratava as limitações de recursos presentes na prática da gestão dos projetos culturais analisados. As limitações surgiam conforme o conhecimento dos requisitos para a produção: “tem que fazer a montagem, eu não sei nem como fazer e quanto custa” (Marina, roteirista, trecho do filme 1h e 03min). Antes das ideias, as etapas e valores não eram conhecidos. A cada limitação, ações coletivas eram engajadas pela gestão e coletivo incentivados pelo propósito compartilhado de realização da obra. Soluções criativas eram produzidas pelo coletivo, com inserção de parceiros e novas cenas foram inseridas. Essa prática incluiu novas contribuições que permitiram a concretização do projeto.

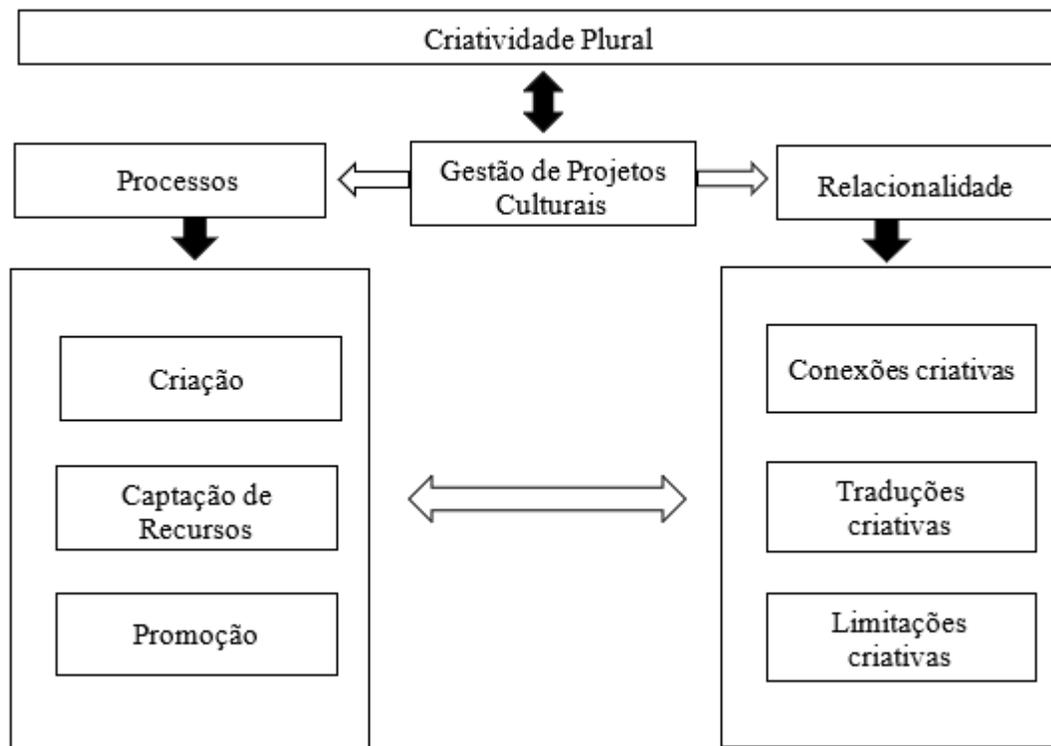
A prática da gestão de limitações criativas releva que as restrições são fatores esperados. A condução de soluções criativas são ações que surgem da colaboração e engajamento coletivo. Um reflexo da experiência coletiva em projetos, que fortalecem a cooperação e a adaptação às limitações. Dessa forma, a gestão de limitações criativas não é apenas uma prática de resposta às restrições, mas potencializa o trabalho coletivo e os resultados criativos dos projetos.

Discussão e conclusões

Os resultados explicam como a criatividade plural se constitui como prática de gestão em projetos culturais (Figura 1). A criatividade plural acontece no fazer coletivo, abrangendo processos de gestão em projetos, como a criação, captação de recursos e promoção. O fazer coletivo resulta de ações dedicadas por diferentes pessoas que reúnem experiências, especialidades e percepções em busca de novas ideias ou soluções criativas para problemas que surgem dos contextos de projetos culturais. As ações coletivas criativas constituem práticas da gestão favorecida pela gestão de relacionalidade que se manifesta na gestão de conexões criativas, traduções criativas e limitações criativas.

Figura 1.

Criatividade Plural na Prática da Gestão de Projetos Culturais



Fonte: Elaborado pelos autores.

O foco na prática da gestão de projetos culturais esclarece como a criatividade plural organiza e conduz os processos, ainda não abordados em pesquisas. As abordagens concentram

nos desafios e tensões da gestão de projetos culturais gerados pela aplicação de ferramentas técnicas e as atividades criativas (Marcela & Rowley, 2015; Bérube & Gauthier, 2021). Ainda, enfatizam o caráter individual da gestão em projetos, com perfis e competências para o alcance de resultados positivos (Holzmann & Mazzini, 2020; Knardal & Pettersen, 2015). Contribuímos ao evidenciar que o ambiente conduzido pela gestão de relacionalidade permite a colaboração e participação coletiva na prática da gestão. Neste contexto, a gestão compartilhada conecta as ações criativas coletivas durante o curso dos processos no projeto. As percepções e expectativas do público são traduzidas em avaliações coletivas. As limitações são superadas na busca coletiva por soluções criativas.

Os resultados mostram a criatividade como uma ação plural formada por múltiplas colaborações que contemplam a prática da gestão. Assim, a prática é fundamentada nas relações colaborativas que movem os projetos culturais. Esses resultados estão alinhados com a perspectiva de projetos na prática, construída em torno de atividades, que se desenvolvem em interações entre diferentes profissionais, de acordo com as situações e contextos sociais e culturais (Gherardi, 2019; Bakker et al., 2016). Assim, identificamos que o fazer da gestão na prática não é um ato isolado do contexto ou do trabalho criativo coletivo (Simon, 2006), mas envolve os resultados de ações coletivas, interações e colaborações.

A nova concepção da criatividade plural na perspectiva da prática de gestão em projetos culturais agrega contribuições para a compreensão da gestão em projetos na economia criativa. Fornecemos uma nova perspectiva que avança com o entendimento consolidado sobre como as ações criativas coletivas sustentam e são sustentadas na prática da gestão de projetos culturais. Ao promover esclarecimentos sobre a prática, alguns desafios são indicados para futuras pesquisas na área.

O primeiro desafio é teórico, ao propor compreender a criatividade plural na perspectiva da prática da gestão em projetos culturais, é necessário distinguir as bases conceituais que serão fundamentadas na investigação. Os estudos de Hällgren e Söderholm (2011) e Blomquist et al. (2010) fornecem esclarecimentos que podem servir como fundamentos da perspectiva da prática, contudo, a criatividade não é relacionada a esta abordagem.

O segundo desafio é de caráter metodológico. Adotar a perspectiva da prática (Gherardi, 2019) recomenda o uso de metodologias qualitativas que permitam o acompanhamento de

atividades e interações ao longo do tempo em projetos. É essencial para capturar as ações e interações promovidas pelas diferentes pessoas envolvidas nos projetos culturais.

As contribuições e desafios são fruto dos resultados de uma pesquisa que inaugura uma nova concepção da criatividade plural em projetos culturais que necessita de futuras pesquisas. Novas investigações empíricas podem contribuir para consolidação e desenvolvimento da prática em gestão de projetos culturais. Agregamos contribuições para a prática de gestores em projetos fornecendo uma compreensão sólida sobre a importância de uma gestão criativa e colaborativa para lidar com as incertezas do ambiente.

Referências

Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary organizing:

Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.

<https://doi.org/10.1177/0170840616655982>

Bérubé, J. & Gauthier, J.-B. (2023) Managing projects in creative industries: a compromise

between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*, 16(1), 76-

95. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278>

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.

<https://doi.org/10.1002/pmj.20141>

Cattani, G., Ferriani, S., & Colucci, M. (2015). Creativity in Social Networks. In Jones C.,

Lorenzen M., Sapsed J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries*. (pp. 75-95).

Oxford: Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.008>

Costa, G. S. D & Neжелiski, D. M. (2018). Definição de requisitos não funcionais em projetos da economia criativa. *Diálogo com a Economia Criativa*, 3(9), 10-21.

<https://doi.org/10.22398/2525-2828.3910-21>

Cwikla, M., & Jalocho, B. (2015). Unspread wings: Why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could? *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 626-648. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0078>

DeFillippi, R. (2015). Managing project-based organization in creative industries. In Jones C., Lorenzen M., Sapsed J. (Eds.), *The Oxford handbook of creative industries*. (pp. 268-283). Oxford: Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.024>

Freitas, R. G., & Davel, E. (2022). Criatividade plural: Panorama, desafios e perspectiva para a produção acadêmica em Administração. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(18), 253-265. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.78301>

Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Cham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788973564>

Gilson, L. L. (2013). Creativity in teams: Processes and outcomes in creative industries. In Jones C., Lorenzen M., Sapsed J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries*. (pp. 50-74). Oxford: Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.009>

Glăveanu, V. P. (2015). Creativity as a sociocultural act. *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 165-180. <https://doi.org/10.1002/jocb.94>

- Hällgren, M., & Söderholm, A. (2011). Projects-as-practice: new approach, new insights. In Morris, P., Pinto, J., & Soderlund, J. *The Oxford Handbook of Project Management*. (pp. 500–518). Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0022>
- Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying project management to creative industries: The relationship between leadership style and project success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1-17.
- Kenny, A. (2014). Collaborative creativity within a jazz ensemble as a musical and social practice. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.02.002>
- Knardal, P. S., & Pettersen, I. J. (2015). Creativity and management control—the diversity of festival budgets. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 679-695.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0082>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.12.002>
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24(1), 95-117.
<https://doi.org/10.1146/annurev.an.24.100195.000523>
- Pink, S., Horst, H. A., Postill, J., Hjorth, L., Lewis, T., & Tacchi, J. (2016). *Digital Ethnography: Principles and practice*. Los Angeles: Sage.

Pratt, A. (2015). Creative industries and development: Culture in development, or the cultures of development? In Jones C., Lorenzen M., Sapsed J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries*. (pp. 502-514). Oxford: Oxford University Press.

Prior, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. London: Sage.

<https://doi.org/10.4135/9780857020222>

Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. London: Sage.

Sedita, S. R. (2013). Interpersonal and inter-organizational networks in the performing arts: the case of project-based organizations in the live music industry. In Belussi, F. & Sedita, S. (Eds.), *Managing Situated Creativity in Cultural Industries* (pp. 36-54). London:

Routledge. <https://doi.org/10.1080/13662710802373833>

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>

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-146.

<http://dx.doi.org/10.1093/oso/9780199291793.003.0017>