

Gerenciando Projetos Culturais: Criatividade Plural como Prática Criativa

RAFAELA GONCALVES FREITAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

EDUARDO PAES BARRETO DAVEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

Gerenciando Projetos Culturais: Criatividade Plural como Prática Criativa

1. Introdução

A economia criativa tem seu núcleo de atividades a criatividade, desenvolvida em sua maioria por projetos culturais e criativos nas indústrias criativas (DeFillippi, 2015). O crescimento econômico e a sustentabilidade dessa economia depende dos projetos que geram os produtos, serviços e performances criativas (Jonnes, 2015). Os projetos bem-sucedidos resultam em produtos criativos com valores simbólicos e econômicos, integrando aspectos tangíveis e intangíveis da cultura (Pratt, 2015). Dessa forma, os projetos são fundamentais para impulsionar a economia criativa, as indústrias criativas, para promover a diversidade cultural, fortalecer regiões e territórios criativos (Florida, Mellander & Adler, 2015; Evans, 2009).

Os resultados criativos dos projetos que proporcionam esses benefícios dependem da gestão de projetos comprometida com a criatividade. Pois, é a principal fonte de resultados e estratégias das indústrias criativas (DeFillipi, 2015). Nesse contexto, a gestão de projetos cabe a promoção, incentivo e colaboração da criatividade junto aos diferentes profissionais envolvidos no fluxo de atividades (Simon, 2002). Tendo em vista, que os contextos em que a criatividade ocorre nos projetos culturais envolvem diferentes recursos, períodos, pessoas, organizações e relações em redes (Sedita, 2008). Dessa forma, a criatividade na gestão de projetos culturais deve ser estimulada, negociada e fomentada no decorrer dos projetos (Simon, 2006) para o produto ser criativo e representativo para a sociedade.

Na prática dos projetos culturais, o artista não trabalha sozinho, pois o trabalho é coletivo (Gilson, 2015). Dessa forma, a criatividade não está situada na mente de uma pessoa, mas ocorre em varios momentos do trabalho em projetos culturais. Na prática, envolve a interação entre pessoas com habilidades e domínios distintos, em um processo contínuo e colaborativo, onde as contribuições reorganizam materiais, práticas e influências sociais e culturais (Cattani, Ferriani & Colucci, 2015). A gestão de projetos culturais conduz essas diversas atividades, pessoas, relações e ações criativas ao longo do curso dos projetos.

Dessa forma, na essência da prática da gestão e em projetos culturais está a criatividade plural. Ela é plural porque ocorre na interação de ações compartilhadas e distribuídas entre as diferentes pessoas e recursos que produzem os resultados criativos no contexto social e cultural em que estão inseridos (Freitas & Davel, 2022; Glăveanu, 2015). Dessa forma, a criatividade em projetos culturais ocorre em um contexto colaborativo entre pessoas com papéis e funções diferentes, em meio aos recursos e relações no curso de atividades (DeFillipi, 2015). Apesar dessa característica, há uma tendência em atribuir o trabalho criativo principalmente ao artista e a alguns profissionais responsáveis pela criação (Gilson, 2015).

Essa tendência é principalmente representada em pesquisas da gestão de projetos culturais que identificaram tensões entre os valores artísticos e gerenciais (Bérubé & Gauthier, 2021). Com base nisso, algumas pesquisas buscaram verificar a aplicação das ferramentas e técnicas tradicionais na gestão de projetos do setor cultural, concluindo que há limitações e resistências quanto ao uso (Marcella & Rowley, 2015). As pesquisas não abordaram as ações e os esforços coletivos que expressam a criatividade plural, na prática da gestão de projetos culturais. Há poucas pesquisas que concentraram o foco sobre as ações da prática de gestores, mas a criatividade plural foi superficialmente abordada durante essas práticas (Simon, 2006). Assim, a criatividade plural em gestão de projetos culturais não é investigada pela literatura existente.

Nossa pesquisa é motivada pela seguinte questão: como a criatividade plural constitui uma prática criativa estratégica na 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 e com uma

obra de ficção. A pesquisa contribui para a pesquisa de gestão de projetos, explicando e teorizando como a criatividade plural constitui práticas criativas em projetos. Assim, agregamos contribuições teóricas e práticas tanto para o amplo campo da gestão de projetos, como para o setor cultural. Essas contribuições fortalecem o campo de estudos e o desenvolvimento contínuo das indústrias criativas e da economia criativa.

2. Projetos culturais, criatividade plural e prática

2.1 Gestão de projetos culturais

A gestão de projetos culturais tem ganhado destaque em pesquisas, especialmente nas organizações inseridas no setor da economia criativa. Essas pesquisas muitas vezes utilizam termos como gestão de projetos criativos e gestão de projetos culturais de forma intercambiável. No entanto, neste contexto específico, não buscamos diferenciar rigidamente esses termos, pois ambos fazem parte da economia criativa. Adotamos o termo projetos culturais por englobar o contexto cultural, que inclui o trabalho coletivo, a expressão da criatividade, a valorização artística, além de paixão e compromisso com a sustentabilidade social e cultural (Ćwikła & Jałocha, 2015; Svejnova, Strandgaard & Vives, 2011).

As características e dinâmicas peculiares dos projetos culturais fomentam pesquisas focadas na gestão desses projetos. Essas pesquisas costumam se concentrar em dois principais enfoques investigativos. O primeiro foco examina como as ferramentas tradicionais de gestão podem ser aplicadas no contexto dos projetos culturais (Marcela & Rowley, 2015). O segundo se concentra nos perfis, habilidades, competências e conhecimentos que os gestores desses projetos devem possuir (Holzmann & Mazzini, 2020; Knardal & Pettersen, 2015). Ambos os enfoques ainda são relativamente novos e possuem um número limitado de pesquisas.

No primeiro enfoque, as pesquisas destacam as limitações das ferramentas e técnicas tradicionais de gestão de projetos. Em muitos casos, essas técnicas são utilizadas de maneira não intencional e sem uma valorização explícita, a prioridade nos projetos culturais é a criatividade das atividades (Marcela & Rowley, 2015). Esse cenário cria tensões entre os valores artísticos e os de gerenciamento, conforme observado em diversas pesquisas em organizações baseadas em projetos da economia criativa. Ferramentas tradicionais de gestão podem inibir a expressão criativa, essencial para a produção de resultados criativos (Bérubé & Gauthier, 2021). Assim, são feitas recomendações para a gestão de projetos culturais que enfatizam a necessidade de equilibrar valores artísticos e de gerenciamento, assegurando a realização bem-sucedida dos projetos (Bérubé & Gauthier, 2021; Bérubé & Gauthier, 2017).

O segundo enfoque das pesquisas é sobre o papel, perfis e habilidades necessárias para a gestão em projetos culturais. Para uma gestão eficiente, é sugerido que haja suporte organizacional para o desenvolvimento de competências e habilidades de liderança transformacional e transacional, uma vez que esses estilos de liderança apresentam uma relação positiva com o sucesso dos projetos (Holzmann & Mazzini, 2020). Além disso, a criatividade é apontada como uma competência de gestão essencial para a resolução de problemas e limitações nos projetos (Knardal & Pettersen, 2015). Habilidades interpessoais e sociais também são indicadas como recursos relevantes para manter um ambiente favorável à produção criativa (Simon, 2005), sendo uma fonte de valor para promover relacionamentos internos e externos durante a realização dos projetos culturais (Levin, Thaichon & Quach, 2015).

Diante desse contexto, as tensões e limitações são comuns na gestão de projetos culturais. Idealiza-se um perfil de gestor que exerça liderança adequada às especificidades desse setor. A criatividade, característica essencial dos projetos culturais, é a principal motivação para desenvolver uma gestão adaptada a esse contexto. No entanto, na prática, a gestão de projetos culturais ainda carece de abordagens claras que expliquem como as relações, contextos e a criatividade se manifestam e evoluem ao longo dos diferentes estágios dos projetos.

2.2 Criatividade em projetos culturais

A criatividade está na essência dos projetos culturais, sem criatividade não há a produtos criativos nas organizações baseadas em projetos, da economia criativa. Como principal fator, a criatividade é necessária e requerida para que os produtos, carregados de valores simbólicos sejam valorizados e legitimados pelo público (DeFillipi, 2015). Dada relevância, pesquisas são dedicadas a gestão e em projetos culturais, proporcionando diversas perspectivas.

Nos projetos culturais, a criatividade é normalmente associada ao trabalho individual de artistas e profissionais encarregados pela criação (Gilson, 2015). Nesta concepção, são agregadas habilidades, comportamentos, atitudes e preferências dos artistas para o trabalho criativo (DeFillipi, 2015). A criatividade desses artistas é motivada pela paixão e favorecida por um contexto de autonomia e liberdade para a expressão artística (Svejenova et al., 2011). No entanto, quando as demandas comerciais são imperativas para a concepção do produto, alguns problemas podem surgir limitando a expressão criativa. Esse cenário é caracterizado por constantes tensões entre valores artísticos e econômicos na gestão de projetos culturais (DeFillipi, 2015; Bérubé, 2021).

Por outro lado, algumas pesquisas destacam o caráter coletivo da criatividade nos projetos culturais, descentralizando da figura individual. Embora o artista tenha um potencial criativo, a criatividade não reside somente em sua mente e em projetos culturais o trabalho é desenvolvido em coletivo (Gilson, 2015). Assim, a criatividade é uma ação plural, ocorrendo através da interação de ações compartilhadas entre diferentes pessoas e recursos em contextos sociais e culturais (Freitas & Davel, 2023).

Essa criatividade plural envolve a colaboração entre pessoas com habilidades distintas, estabelecendo relações que exploram recursos, aprendem práticas e reinventam valores sociais e culturais (Cattani et al., 2015). Nesta concepção, pesquisas enfatizam diferentes aspectos da colaboração criativa em projetos culturais. Por exemplo, na produção musical, é essencial criar um ambiente onde as ideias possam ser compartilhadas e os esforços criativos valorizados, promovendo uma comunicação clara e confiança entre os músicos, produtores e técnicos (Gander, 2014). A presença de um intermediário facilita a colaboração entre atores com diferentes habilidades e objetivos, superando desafios de inovação e produção criativa (Lingo & O'Mahony, 2010).

Na produção de uma série de TV, o equilíbrio entre controle e flexibilidade é essencial para a colaboração criativa. O controle mantém o projeto dentro do planejamento, enquanto a flexibilidade permite soluções inovadoras para problemas inesperados (Maier & Branzei, 2014). Além disso, o sucesso na produção audiovisual depende da interdependência e colaboração entre artistas, financiadores, parceiros e públicos, caracterizando o potencial criativo como resultado de uma rede de relações e uma gestão adaptativa (Manning & Sydow, 2007).

A natureza coletiva da criatividade e a importância da colaboração para o sucesso dos projetos culturais são cada vez mais reconhecidas nas pesquisas. Contudo, a prática da gestão dos projetos culturais e a criatividade plural nesse contexto não são esclarecidas. Dessa forma, é necessário compreender na prática, as relações e contextos, da criatividade plural e gestão em projetos culturais.

2.3 Criatividade plural e perspectiva baseada na prática

A criatividade plural é uma característica essencial na gestão de projetos culturais. No entanto, as pesquisas raramente se concentram na prática de como essa criatividade ocorre na gestão e nos projetos culturais. Em outros contextos, a criatividade plural é abordada como criatividade colaborativa, coletiva e distribuída (Kenny, 2014; Sawyer & DeZutter, 2009; Elsbach & Flynn, 2013; Glăveanu, 2015). Esses termos compartilham a concepção de que a

criatividade é uma ação compartilhada, que surge da colaboração e interação coletiva, e está enraizada em contextos socioculturais que moldam a concepção do produto criativo (Freitas & Davel, 2022).

Algumas pesquisas se concentram na produção criativa em organizações da economia criativa, como no jazz (Kenny, 2014), música (Morreale & Angeli, 2014), dança (Satama, Blomberg & Warren, 2021) e teatro (Sawyer, 2003; Sawyer & DeZutter, 2009). Essas pesquisas oferecem diversas contribuições acerca do trabalho coletivo e da colaboração no processo criativo. No entanto, não há um enfoque sobre a prática da criatividade plural em projetos culturais e na gestão, meio pelo qual ocorre a organização da produção criativa na economia criativa (DeFillipi, 2015).

Dessa forma, adotamos a perspectiva da prática para compreender a criatividade plural na gestão e em projetos culturais. Essa perspectiva foi proposta em pesquisas que concentram na gestão de projetos, com o foco em projetos a partir das ações, comportamentos, atitudes das pessoas na prática (Blomquist *et al.*, 2010; Hällgren & Söderholm, 2011). Nesse sentido, compreendemos a criatividade plural em projetos culturais como uma prática constituída pelas ações coletivas, na interação e colaboração entre as diferentes pessoas e elementos materiais e simbólicos que organizam e sustentam as atividades (Gherardi, 2019) dedicadas a criação de novos produtos e resultados criativos (Pérola & Davel, 2022).

Ao focar na criatividade plural como uma prática, concentramos nas relações que se desenvolvem através das práticas e da colaboração. Nesta concepção, as práticas são moldadas pela experiência e pelo aprendizado contínuo entre diferentes pessoas. As ações envolvem interações com outros membros, como parceiros e públicos, e estão situadas em contextos culturais, com valores, normas e expectativas que orientam as relações e ações na prática criativa. Dessa forma, as relações entre diferentes pessoas, públicos e o contexto cultural moldam e são moldadas pelas práticas que emergem dessas interações interrelacionais (Glăveanu, 2015; Glăveanu, 2010). Essa perspectiva é a base para a compreensão da criatividade plural como uma prática criativa em projetos culturais.

3. Métodos de pesquisa

Para explicar como a criatividade plural constitui uma prática criativa estratégica na gestão de projetos culturais, realizamos uma etnografia multissituada e digital. Seguindo as diretrizes da etnografia multissituada proposta por Marcus (1995), concentramos na criatividade plural na prática de diversos projetos culturais. O método multissituado foi potencializado com a incorporação dos princípios da etnografia digital conforme descritos por Pink *et al.*, (2016) que permitiram a inclusão e interação em espaços de criação tanto online quanto offline. A integração dos dois métodos etnográficos contribuiu para uma imersão profunda nas diferentes formas de criação e organização, permitindo uma compreensão abrangente e consolidada da criatividade plural como prática criativa estratégica na gestão de projetos culturais.

3.1 Projetos culturais a partir da abordagem etnográfica

A etnografia multissituada e digital foi desenvolvida ao longo de três fases. A primeira fase foi de aprendizagens com o campo empírico das organizações baseadas em projetos culturais. Com início no ano de 2022, por meio dos espaços de interação online e offline, em decorrência do período de pandemia. Houve a aproximação e contato com doze organizações, situadas na região norte e nordeste, do Brasil. Durante essa fase, pude acompanhar, interagir e dialogar com diferentes membros das organizações, por meio das narrativas compartilhadas, pude aprender com as experiências, as atividades da organização e os projetos culturais desenvolvidos ao longo da trajetória de atividades.

A segunda fase consistiu na consolidação das aprendizagens obtidas na fase anterior. Conforme, do setor cultural retornava as atividades presenciais e digitais, com o desenvolvimento de diferentes estágios de projetos culturais, os diálogos e interações nos espaços foram mantidas. Para o acompanhamento dos processos e dinâmicas mobilizadas na prática da gestão de projetos culturais nas organizações, delineamos a compreensão de três projetos culturais, de natureza distintas.

O primeiro projeto consistia em uma produção audiovisual que possuía o enredo sobre um personagem que vivenciava conflitos com a figura paterna, uma oportunidade de fuga e novas experiências surgiram com a chegada de um circo itinerante na cidade. A produção da obra audiovisual foi desenvolvida por uma organização cultural, composta por quatro membros com especialidade distinta. Ao longo das fases de produção diferentes experiências foram compartilhadas, em que a colaboração e as relações foram determinantes para a concretização. O projeto foi premiado em diversos festivais de cinema, a criatividade e linguagem da obra foram pontos destacados pelo público e crítica.

O segundo projeto cultural contemplava a produção de um festival de arte e cultura promovido anualmente, por uma organização cultural na cidade de Salvador. O festival chegou a sua décima segunda edição com o tema “Arte como Luta”, o foco do projeto era ressaltar e reivindicar a liberdade criativa em decorrência no período eleitoral e aos ataques que a classe artística estava sofrendo com a crise política do país. A criação e produção do projeto compartilhou de momentos críticos que necessitaram do engajamento coletivo para que o evento pudesse ser realizado.

O terceiro projeto cultural consistia em uma produção de um musical por uma companhia de teatro. O enredo possuía a história do retorno de um grupo de teatro aos palcos. Em sua performance o musical apresentava as etapas do processo criativo de uma peça de teatro, cercada por desafios e atritos nas relações interpessoais. A produção da obra pela companhia de teatro envolveu momentos em que imitavam a ficção nos palcos. Os momentos críticos foram determinantes para o engajamento e criação das práticas criativas.

Com ampliação do campo empírico e delineamento a três projetos culturais, retornamos a prática da recurvidade e reflexão da etnografia. Dessa forma, confrontamos as narrativas da fase de aprendizagens, com as narrativas compartilhadas em três projetos culturais. A partir disso, novas reflexões e aprendizagens foram produzidas, assim, uma perspectiva pôde ser consolidada da prática criativa estratégia na gestão de projetos culturais.

A terceira fase da etnografia foi dedicada ao contraste das narrativas compartilhadas nos projetos culturais no decorrer da etnografia, com um projeto audiovisual de ficção produzido e veiculado no Brasil. O projeto tinha o enredo sobre um problema de saneamento básico em um pequeno vilarejo, em uma comunidade na região Sul no Brasil. O desenrolar do drama ocorreu em torno da elaboração e produção de um projeto cultural para submissão e alcance da premiação proposta em um edital da prefeitura local.

Conforme as fases descritas da etnografia multissituada, percorremos os diferentes espaços de criação de projetos culturais nas organizações. Durante esse processo de imersão, aprofundamento e reflexão etnográfica, diferentes fontes de informações foram integradas que contribuíram para o alcance do objetivo proposto.

3.2 Fontes de Informação

Na primeira fase de aprendizagens com o campo empírico, as fontes de informações foram documentos, entrevistas etnográficas e observação. As diferentes fontes de documentos, como website, redes sociais, acervos e tipos de documentos propostas por Prior (2016) foram fontes de coleta de documentos, que foram reunidos segundo três categorias, sendo essas, sessenta e um documentos contextuais, com informações acerca da formação e evolução da organização. Noventa e cinco documentos projetuais, com informações sobre os projetos

culturais e duzentos e vinte e dois documentos criativos que compartilhavam as produções criativas nos projetos culturais. As entrevistas etnográficas seguiram os princípios descritos por Spradley (2016), sendo assim, as questões buscaram compreender os sentidos, significados e experiências dos indivíduos, a partir de três categorias, as ações mobilizadas na organização, em projetos culturais e na produção criativa nos projetos. Dessa forma, foram realizadas doze entrevistas etnográficas com gestores, produtores e demais membros das organizações culturais, algumas entrevistas foram feitas com dois ou três participantes. As observações foram baseadas nos fundamentos propostos por Emerson *et al.*, (1995) realizadas nos espaços de interações virtuais e presenciais, durante cinco reuniões sobre projetos culturais, doze atividades de formação de projetos culturais, oito ações de divulgação de projetos culturais e sete visitas ao ambiente organizacional. Durante essa fase de aprendizagens foram oitenta e oito horas em observação no campo empírico.

A segunda fase de consolidação de aprendizagens com o campo empírico utilizou como fonte de informações sobre três projetos culturais, os documentos e entrevistas etnográficas. Os diferentes tipos de documentos foram reunidos e analisados conforme os elementos estruturais, as práticas, características e narrativas dos projetos culturais. De acordo com as fontes de compartilhamento foram reunidos cinco documentos em espaços de website, dez documentos em redes sociais e trinta e cinco documentos audiovisuais disponíveis em acervos e além disso, três documentos de pesquisa científica sobre os projetos culturais em periódicos. As entrevistas etnográficas foram realizadas com produtores do projeto cultural, no total foram quatro entrevistas que consistiam em compreender os sentidos, os significados e experiências sobre a gestão, o projeto cultural e o processo criativo plural.

A terceira fase de contraste do campo empírico teve como fonte de informações os documentos de naturezas distintas sobre a obra audiovisual. Foram reunidos 10 documentos, sendo 3 provenientes de websites, 5 documentos audiovisuais e 2 documentos de pesquisas científicas. As informações consistiam no conteúdo, contexto e características das narrativas compartilhadas sobre o projeto audiovisual baseado em ficção.

3.3 Processo de análise

O processo de análises de narrativas ocorreu conforme as fases de aprendizagens, consolidação e contrastação do campo empírico, conforme a técnica de análise dialógica proposta por Riessman (2008). Na primeira fase, as diferentes fontes de informação seguiram o processo de análise que consistia na identificação do conteúdo, principais narrativas, categorias iniciais de narrativas das práticas criativas. A cada etapa de análise ocorriam as ações de comparação, reflexão e recursividade entre as reflexões observadas em notas de campo e as narrativas compartilhadas. Na segunda fase, as fontes documentais e entrevistas etnográficas delineadas a três projetos culturais seguiram o tratamento de análise conforme as etapas, resultando em novas categorias narrativas das práticas criativas. Em seguida, categoriais iniciais e categorias da segunda fase foram aplicadas a prática da comparação, reflexão e recursividade das histórias, fatos, eventos, experiências narradas ao longo dos projetos culturais. Dessa forma, principais categorias narrativas foram identificadas, emergindo desse confronto novas categorias narrativas das práticas criativas. Na última etapa, houve a análise das narrativas ficcionais da produção audiovisual, conforme as etapas de análises foram identificadas, as semelhanças, as diferenças e a integração de categorias narrativas. Dessa forma, emergiu uma categoria consolidada das narrativas das práticas criativas baseada na relacionalidade.

4. Análise: Criatividade Plural como Prática Criativa

Ao analisar os resultados, identificamos três processos principais na gestão de projetos culturais, orientados por práticas criativas plurais: criação, promoção e consolidação. As

narrativas revelaram que essas práticas são baseadas na relacionalidade criativa, que se manifesta em três categorias principais: uma brincadeira criativa movida pelo afeto, o impulso criativo motivado pela crítica, e a inspiração criativa impulsionada por restrições.

4.1 Processos orientados coletivamente em projectos culturais

Ao analisarmos as narrativas compartilhadas nos projetos culturais, identificamos que as práticas criativas emergem da interação entre as pessoas, parceiros, públicos em contextos situados. Elas dedicam seus esforços criativos em diferentes momentos dos projetos para criar, recriar e alcançar os resultados desejados, com a utilização de recursos e das relações que estabeleceram ao longo das experiências em trabalho coletivo. As narrativas revelaram três processos principais impulsionados por práticas criativas coletivas: criação, promoção e integração.

O processo de criação em projetos culturais envolve as ações criativas dedicadas a produção do objeto criativo do projeto. Durante a criação dos projetos culturais, não se trata apenas de planejar, fazer cronogramas e orçamentos. A criação envolve práticas criativas no âmbito coletivo, que são realizadas por profissionais de diferentes áreas da equipe do projeto, parceiros pontuais e o público participante. Essas práticas criativas ocorrem em momentos distintos e frequentemente não são intencionais. Ideias começam a surgir ocasionalmente, desencadeadas por experiências compartilhadas ou vivenciadas durante a produção de um projeto, despertando um interesse coletivo para uma nova criação. Assim, práticas de criação perpassam o processo de criação de outros projetos, sem uma temporalidade pré-estabelecida, sujeita as demandas/emergências/interferências contextuais. A partir do contexto, novas ações criativas são dedicadas à nova criação, o processo ocorre de maneira fluida e interativa, enraizado nas interações e colaborações contínuas entre os diversos participantes.

Por exemplo, no projeto "Filhos de Boi", várias pessoas contribuíram na criação e recriação do enredo, roteiro e filmagem. Esse processo incluía visitas a diferentes locais da região, onde trocavam experiências com artistas de circo. Ao ouvir as histórias de vida desses artistas, uma nova ideia surgia e era discutida em grupo. A decisão de integrar histórias reais e ficção no enredo foi tomada através dessas discussões. O processo foi concluído com a escolha dos caminhos para a produção, negociação das decisões, revisão constante do roteiro, seleção do local e dos participantes, que foram integrados durante as gravações.

No festival cultural "Arte como Luta", as práticas criativas coletivas envolveram a colaboração de artistas e profissionais de diferentes áreas para criar o festival. Durante as reuniões, eles compartilhavam ideias, opiniões, experiências e sentimentos, como se estivessem brincando com conceitos e materiais criativos. Por exemplo, na criação da identidade visual do festival, recriaram obras de uma artista. Nesse processo, integravam, avaliavam e substituíam materiais por outros com valores simbólicos importantes para o grupo. Na primeira versão da identidade visual, usaram uma tesoura e um estilete. Depois de refletirem e discutirem, perceberam que esses elementos poderiam ser vistos como perigosos e promover violência. Então, decidiram substituir o estilete por um spray, comum em outras artes urbanas. Assim, novas versões foram criadas continuamente, com materiais, cores e ideias sendo trocados e ajustados pelo coletivo.

O processo de promoção dos projetos culturais, consiste em uma série de ações criativas dedicadas à captação, interação e engajamento do público com a performance criativa. Essas ações criativas são produzidas em contextos caracterizados por restrições e limitações que ameaçam a realização dos projetos, como a falta de recursos financeiros, materiais e estruturais. Nesses contextos, a criatividade se torna uma resposta coletiva essencial, mobilizando os participantes para encontrar soluções viáveis e atrair o público. A promoção dos projetos culturais não segue um cronograma fixo, ocorrendo frequentemente em momentos inesperados,

quando as circunstâncias exigem soluções, inovação e adaptação. As ações criativas coletivas emergentes durante esse processo funcionam como estratégias potenciais que contribuem com soluções inovadoras, assegurando a realização do projeto.

Por exemplo, no projeto do musical “Na Coxia”, faltavam recursos para cenário, figurino e sonorização, e os ensaios começaram em locais improvisados. Inicialmente, o roteiro incluía músicas autorais, mas durante os ensaios perceberam que precisavam de algo para atrair o público. Começaram então a buscar um artista com canções de sucesso. Escolheram um cantor popular e conhecido, e selecionaram músicas dele para compor as cenas. O grupo se dedicou a associar as letras das músicas às cenas do musical. Quando as apresentações começaram, o uso de canções populares no anúncio do espetáculo incentivou a participação do público.

No filme “Filhos de Boi”, a prática criativa de promoção envolveu a equipe combinando histórias de vida de artistas de circo com ficção para captar a atenção do público e gerar curiosidade sobre a veracidade da história. Para isso, eles decidiram gravar em uma pequena vila do sertão e incluir moradores locais no elenco. Durante as gravações, os personagens não recebiam roteiros escritos, apenas descrições das cenas. Isso levou a cenas espontâneas e emocionantes, que lembravam a realidade de um documentário. Essa abordagem foi bem recebida pelo público e pela crítica.

No festival cultural, o coletivo desenvolveu práticas criativas de promoção para estimular a participação e o engajamento com a temática do festival, criando um vínculo entre as pessoas e o projeto. Por exemplo, a equipe criou e distribuiu brindes que representavam a mensagem do festival. Em vez de usar a identidade visual do projeto, decidiram por algo mais discreto para evitar a rejeição inicial do público. Optaram por tatuagens temporárias com uma mensagem que envolvia o corpo como resistência artística e política. Essa abordagem foi pensada para ser simbólica e atrativa, promovendo uma conexão mais profunda com a temática do festival.

No processo de integração dos projetos culturais, ações criativas são dedicadas para adaptação, implementação e realização da performance final. O engajamento coletivo ocorre nos momentos de retoques finais e que contam com a percepção do público sobre a obra. Durante as apresentações para o público, novas ações criativas são compartilhadas para o aprimoramento da obra. A finalização do projeto não ocorre em um momento pré-estabelecido, pois é um processo que envolve práticas criativas contínuas e interativas durante a execução.

Por exemplo, no projeto do filme "Filhos de Boi", a montagem do filme contou com a participação de diversos profissionais que discutiam as cenas gravadas. Durante as gravações, havia espaço para improvisação, resultando em cenas não planejadas no roteiro original. Isso levou à criação de um novo roteiro baseado nas cenas gravadas. A primeira versão do filme tinha três horas de duração, o que era inviável para exibição. Então, iniciaram uma nova montagem, retirando muitas cenas até alcançarem uma duração de uma hora e meia, adequada para cinemas e festivais.

No filme de ficção, podemos observar que a arte retratava a realidade, refletindo as experiências em projetos culturais. Por exemplo, o roteiro foi sendo construído e modificado conforme as cenas eram gravadas. Práticas criativas eram discutidas em encontros, onde elementos do texto e personagens eram debatidos entre os envolvidos na criação e produção. Após as filmagens, começaram a buscar uma profissional para a montagem. Nesse processo, novas cenas foram criadas e regravadas, o roteiro foi reescrito e as ideias compartilhadas ajudaram a alcançar o resultado final. Na sala de reuniões, o grupo avaliava as cenas, a montagem e a mensagem do filme,

No musical “Na Coxia”, práticas criativas coletivas ocorreram durante toda a temporada de apresentações. As reações do público serviam como um termômetro para o desempenho. Após cada apresentação, o coletivo discutia as percepções compartilhadas. Uma cena que

deveria parecer confusa estava ganhando outras proporções quando encenada. Então, decidiram fazer novos arranjos e ensaiar novamente para garantir que a cena estivesse em sincronia com o restante do musical. Durante esse processo, as cenas foram modificadas continuamente, com a colaboração do coletivo contribuindo para a realização do projeto.

No festival cultural “Arte como Luta”, práticas criativas coletivas foram essenciais para a realização do projeto. A dedicação do coletivo ao festival e à sua temática ajudou a integrar diferentes performances artísticas na programação. Artistas de vários segmentos foram convidados a se apresentar. Cada espetáculo foi resultado de diálogos com o coletivo, onde ideias foram discutidas e novas propostas inseridas. Por exemplo, uma companhia teatral internacional foi incluída na programação, mas faltavam recursos para contar a mesma história original. Em conversas entre o coletivo e os artistas, elementos simbólicos foram substituídos por objetos da cultura brasileira. O agogô, instrumento de percussão, foi escolhido porque seu som e significado se adequavam à peça e ao festival. Os artistas concordaram com a mudança. Durante o espetáculo, o público participou ativamente, usando o instrumento distribuído entre a plateia. Assim, o público fez parte da apresentação, produzindo som e silêncio em interação com as cenas.

Durante a gestão de projetos culturais, as práticas criativas são constantemente incentivadas. As ações criativas coletivas, direcionadas à criação, promoção e execução dos projetos, atuam como estratégias essenciais para atingir os objetivos. O trabalho coletivo contribui significativamente para a descoberta de soluções criativas que superam os desafios potenciais que poderiam ameaçar a conclusão dos projetos culturais. As relações afetivas e de confiança fomentam a colaboração nas práticas criativas e sustentam os processos dentro dos projetos culturais, assegurando sua continuidade e sucesso.

4.2 A relacionalidade criativa como fonte de práticas criativas coletivas

Ao analisar os resultados, identificamos que as práticas criativas mobilizadas por ações coletivas durante os processos de criação, promoção e integração dos projetos culturais são fomentadas por uma dinâmica que denominamos de relacionalidade criativa. A análise das narrativas revelou que a relacionalidade criativa é a capacidade do coletivo de criar, manter e reproduzir relações ao longo das diferentes fases dos projetos culturais. Identificamos três constituintes da relacionalidade criativa que sustentam essas práticas criativas: uma brincadeira criativa movida pelo afeto, o impulso criativo motivado pela crítica e a inspiração criativa impulsionada por restrições.

4.2.1 Brincadeira criativa movida pelo afeto

A brincadeira criativa movida pelo afeto ocorre com a troca de ideias, na interação entre as diversas pessoas do coletivo, impulsionado pelos sentimentos de afeto mútuo construídos ao longo de propósitos, experiências e percepções compartilhadas. Nesse jogo lúdico, podemos observar que a interação criativa se manifesta através do livre compartilhamento de ideias entre pessoas com habilidades e percepções distintas. Durante essa troca lúdica de ideias, observamos que há espaço para experimentação, discussão, discordância e negociação, pois o ambiente é marcado por respeito, confiança e afetos entre os participantes.

No contexto do projeto audiovisual “Filhos de Boi”, a equipe compartilhava uma trajetória de quinze anos de trabalho coletivo. Ao longo dessas experiências, as relações afetivas foram se fortalecendo, permitindo que os membros se conhecessem melhor e desenvolvessem maneiras eficazes de negociar ideias e resolver conflitos. Conforme as narrativas compartilhadas, a brincadeira funcionava bem porque o coletivo mantinha um ambiente aberto à discordância e à discussão. Havia um afeto construído entre os membros e um compromisso

maior com a realização do projeto, o que facilitava a resolução de conflitos e o avanço das ideias.

Com as aprendizagens compartilhadas com os projetos culturais, compreendemos que as relações afetivas não só facilitam a comunicação e a brincadeira criativa, onde as ideias são negociadas, mas também fortalecem o compromisso com o trabalho coletivo. Essa dinâmica, que valoriza e integra as contribuições de diferentes pessoas, fortalece as práticas criativas coletivas em diversos momentos e processos dos projetos.

No festival cultural “Arte como Luta”, a criação envolvia a participação ativa de uma equipe com mais de quinze anos de trabalho conjunto. Nessa dinâmica, as crises são vistas como parte do processo que transformam e fortalecem as relações afetivas, integrando parceiros que compartilham o propósito do projeto e contribuem para a brincadeira criativa das ideias. Havia um constante movimento de recuo e avanço em cada etapa do desenvolvimento do projeto, pois o coletivo tinha interesse em explorar e jogar com as ideias, recriando e experimentando outros trabalhos. Esse processo contínuo modificava a própria criação, buscando trocas criativas e afetivas que foram construídas e fortalecidas a cada edição do festival.

No festival de música instrumental, a brincadeira era movimentada pelo diálogo entre os produtores e os artistas convidados. Nesse processo, as ações criativas eram impulsionadas pelo desejo de realizar espetáculos únicos. Os produtores compartilhavam suas ideias com os artistas, propondo sugestões para recriar apresentações. As discussões entre as partes resultavam em novas negociações, com as propostas sendo constantemente revisadas e enriquecidas a cada versão compartilhada. Esse ciclo de diálogo e negociação contínua permitia o surgimento de novas ideias e inovações. “A nossa criação é muito ligada com os artistas. A gente não faz só uma concepção e contrata o artista e pronto. A gente tem o diálogo com eles e muitos não aceitam a ideia inicial, mas podem criar, recriar, preparar uma nova ideia para apresentar e discutir” (Entrevista Produtor).

No contexto dos projetos culturais, identificamos que a brincadeira criativa é sustentada e consolida os resultados quando as relações são bem estabelecidas e continuamente nutridas. Isso cria um ambiente onde as ideias podem ser propostas, julgadas, avaliadas e integradas no resultado final. As relações afetivas desempenham um papel crucial, pois não apenas facilitam a comunicação e a negociação de ideias, mas também reforçam o compromisso com o trabalho coletivo. Essas relações afetivas promovem uma colaboração efetiva e confiável, essencial para o sucesso e a relevância dos projetos culturais.

4.2.2 Impulso criativo motivado pela crítica

O impulso criativo motivado pela crítica nos projetos culturais envolve ações criativas realizadas pelo coletivo em resposta às avaliações e percepções críticas recebidas do público. Quando essas críticas são percebidas como ameaças ou fatores que podem inibir o reconhecimento positivo, o coletivo intensifica seus esforços para encontrar soluções. Essas críticas são disseminadas por diferentes meios de comunicação presentes no contexto de produção dos projetos culturais, mobilizando o grupo a reagir de maneira criativa e proativa.

No projeto cultural do festival "Arte como Luta", as ações criativas foram fortemente impulsionadas pelas críticas compartilhadas pelo público nas redes sociais e pelas sanções de instituições reguladoras do setor artístico. Essas críticas incluíam avaliações negativas sobre obras e exposições artísticas relacionadas ao festival. As reações do público instigaram novas ideias e destacaram a necessidade de legitimar e reivindicar a autonomia das artes. Nesse contexto, as ações criativas reuniram a colaboração de diferentes profissionais e classes artísticas, criando espaços para a expressão de diversas linguagens.

No projeto musical "Na Coxia", as críticas compartilhadas pelo contexto político foram incorporadas de forma criativa nas apresentações. Essas críticas giravam em torno do lucro que o espetáculo poderia gerar, do prêmio conquistado pelo coletivo e do desconto aplicado à premiação. Em resposta, essas críticas inspiraram a recriação de cenas, incluindo narrativas sarcásticas e humoradas sobre os contextos da produção do musical. As narrativas desenvolvidas e incorporadas às cenas tinham o objetivo de fazer o público refletir, mantendo o tom de humor e leveza característico do espetáculo, e contrapondo-se aos discursos políticos que ameaçavam sua realização.

Na produção do filme "Filhos de Boi", pode observar que as críticas eram incentivadas pelo coletivo por meio de sessões dedicadas ao público. Durante a fase de montagem das cenas, o grupo reunia indivíduos de diferentes faixas etárias para assistir às diferentes versões do filme. Nesse processo, muitas histórias eram compartilhadas sobre os personagens, enredos e cenas em discussões informais e através de formulários distribuídos entre os participantes. As críticas recebidas eram cuidadosamente consideradas pelo coletivo, que analisava os pontos em comum e discutia as percepções detalhadamente. Dessa forma, novas ideias e negociações surgiam, levando a ajustes na produção do filme.

Durante a criação de projetos culturais, as ações críticas desempenham um papel relevante. Quando essas críticas são bem recebidas, elas estimulam novas ações criativas, especialmente quando as relações entre os participantes favorecem o diálogo aberto. Por exemplo, na obra de ficção, o projeto cultural envolveu a colaboração de pessoas não profissionais das artes, o roteiro foi desenvolvido de forma colaborativa, enquanto as necessidades de novas cenas eram identificadas. À medida que surgiam críticas, as cenas eram recriadas, com o ambiente proporcionando um espaço receptivo para as percepções críticas que orientavam as adaptações necessárias para a conclusão bem-sucedida do projeto.

Dessa forma, as ações criativas coletivas são frequentemente impulsionadas por críticas compartilhadas provenientes de diferentes contextos, incluindo o público, agentes políticos e o próprio coletivo. Quando acolhidas de maneira construtiva, essas críticas têm o potencial de estimular novas criações e fortalecer a relevância dos projetos. O impulso criativo, nesse cenário, depende profundamente das relações afetivas entre os participantes, que são essenciais para que as críticas se tornem uma alternativa valiosa para superar os desafios imprevistos na criação coletiva. A interdependência entre as críticas recebidas e as respostas criativas ilustra como a criatividade coletiva é nutrida e ampliada pelas dinâmicas sociais e emocionais dentro do grupo.

4.2.3 Inspiração criativa impulsionada por restrições

A inspiração criativa impulsionada por restrições surge das condições contextuais em que os projetos culturais operam. Esses projetos geralmente estão inseridos em contextos governamentais, políticos e sociais, onde tanto os incentivos públicos quanto as restrições são comuns. Durante a análise das experiências em projetos, identificamos que as condições podem tanto estimular quanto limitar as práticas criativas coletivas. Quando o coletivo envolvido no projeto possui uma conexão emocional sólida, as restrições desencadeiam soluções criativas colaborativas.

No projeto "Na Coxia", as restrições políticas constantes representaram uma ameaça à realização do projeto cultural, limitando o acesso aos espaços, restringindo os recursos e dificultando as ações coletivas. No entanto, as relações e parcerias estabelecidas pelo coletivo ao longo de projetos anteriores forneceram uma base sólida. Assim, diante de cada restrição, o coletivo demonstrou um novo engajamento, buscando soluções e fortalecendo suas conexões. Apesar dos desafios recorrentes ao longo do projeto, as restrições não conseguiram impedir as ações coletivas. "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” (Entrevistaprodutora).

No contexto do projeto "Filhos de Boi", a principal restrição enfrentada também foi a falta de recursos financeiros. No entanto, a equipe, com sua experiência em produções, reuniu suas contribuições para superar essa dificuldade. Nesse processo, os papéis foram compartilhados, as ideias reunidas e as discussões promoveram uma criação coletiva que contemplava os recursos disponíveis. “Nós somos um grupo de quatro pessoas, nós quatro somos os produtores, o projeto é nosso e nós fortalecemos desse jeito e assim conseguimos desempenhar mais funções. Nós saímos do lugar de uma única função e conseguimos abraçar o projeto todo” (Entrevistaroteirista). Essa dinâmica e prática criativa coletiva só era possível porque a equipe possuía relações, compartilhava do propósito de criação então as decisões eram negociadas em coletivo. “O que Paula comentou é que o fato sermos um coletivo ajuda muito a ter uma produção mais barata. Com essa inspiração do documentário, nós conseguimos acumular funções, tornando a produção mais econômica” (Entrevistadiretor).

Na décima edição do festival cultural "Arte como luta", a equipe enfrentou desafios recorrentes relacionados às esferas governamentais e políticas. A escolha da temática para o evento era muitas vezes uma resposta direta às questões sociais, políticas, econômicas e simbólicas do momento, refletindo-se na produção cultural. Essas respostas eram moldadas através de discussões coletivas, compartilhamento de objetivos e um compromisso mútuo com a liberdade de expressão artística e cultural. A décima edição do festival foi particularmente afetada por restrições impostas por autoridades políticas, que limitavam a ocupação de espaços e a exibição de obras artísticas e performances. Essas restrições impulsionaram o engajamento coletivo em busca de soluções criativas para garantir a realização do evento. Para superar os desafios o coletivo reuniu os esforços de diversos artistas para integrar a realização dos espetáculos, performances, shows e intervenções.

No contexto social e cultural, os recursos para projetos culturais são principalmente provenientes de fontes limitadas, as restrições frequentemente estimulam soluções criativas. A persistência na produção cultural, mesmo diante da escassez de recursos financeiros, é impulsionada pelo comprometimento dos profissionais, dos coletivos e do público com os valores culturais da sociedade. As práticas criativas coletivas que permeiam os processos em projetos culturais estão profundamente enraizadas nas relações construídas e fortalecidas dentro do coletivo, refletindo um compromisso compartilhado com a produção cultural e o bem-estar da comunidade. Essas dinâmicas revelam a motivação e a capacidade de criação coletiva, destacando como a criatividade emerge e se sustenta em um tecido social e cultural interconectado.

5. Discussão

Os resultados da pesquisa explicam como a criatividade plural acontece e constitui práticas estratégicas na gestão de projetos culturais. A criatividade plural emerge quando diferentes profissionais se dedicam ações criativas em processos de criação, promoção e integração dos projetos culturais. Essas ações criativas coletivas constituem práticas que funcionam como estratégias, viabilizando a realização dos projetos. Durante os processos, o engajamento coletivo que promove as práticas é sustentado pela dinâmica da relacionalidade criativa, criada e mantida através das relações entre os diferentes membros. Os resultados indicam que a relacionalidade é decisiva para o engajamento coletivo, fomentando a dedicação de ações criativas em meio a três contextos, em uma brincadeira criativa movida pelo afeto, estímulos motivados pela crítica e inspiração estimulada por restrições.

O foco na prática da criatividade plural na gestão de projetos culturais inaugura uma nova compreensão de como a criatividade ocorre e constitui práticas, algo ainda não explorado na literatura existente. As pesquisas tendem a destacar a criatividade como uma atribuição de

artistas e profissionais de criação (Gilson, 2015), enfatizando as tensões entre valores artísticos e gerenciais (Bérube & Gauthier, 2021) e analisando a resistência à aplicação de ferramentas técnicas na gestão de projetos culturais (Marcella & Rowley, 2015). No entanto, a interação e colaboração entre pessoas, equipes, recursos, processos e relações, características da gestão em projetos culturais, não são abordadas (Cattani et al., 2015; Sedita, 2008).

Nossos resultados mostram que a criatividade em projetos é plural porque surge da interação, colaboração e engajamento de diferentes pessoas e recursos dentro de um contexto social e cultural (Freitas & Davel, 2022; Glăveanu, 2015). Algumas pesquisas destacam os contextos que favorecem a colaboração em projetos culturais (Gander, 2014), a necessidade de intermediários para facilitar a colaboração e consolidação de ideias (Lingo & O'Mahony, 2010), e o equilíbrio entre controle e flexibilidade como fator crucial para promover a colaboração criativa (Maier & Branzei, 2014). No entanto, essas pesquisas não analisam na prática como a criatividade ocorre e é compartilhada ao longo das diferentes fases da gestão de projetos.

Nosso foco na prática da criatividade plural na gestão de projetos culturais revela práticas e processos criativos construídos coletivamente. A perspectiva da prática em projetos tem sido recomendada como alternativa à abordagem tradicional e crítica (Blomquist et al., 2010; Hällgren & Söderholm, 2011), mas ainda possui poucas evidências, especialmente em projetos culturais. Identificamos três processos orientados por ações criativas coletivas: criação, promoção e integração. Esses resultados estão alinhados com a visão de projetos como processos criados, organizados e reproduzidos por indivíduos e coletivos (Bakker et al., 2016). No entanto, diferentemente das pesquisas que enfatizam a temporalidade e estrutura dos processos (Bakker & Knoben, 2015; Sydow, 2004), nossos resultados mostram que os processos de criação, promoção e integração não têm um período fixo nos projetos culturais, mas dependem do contexto. As ações são dedicadas e engajadas por diferentes pessoas em momentos distintos, e as práticas criativas são continuamente criadas, mantidas e reproduzidas pelo coletivo.

Nossa principal contribuição está na identificação da relacionalidade criativa que sustenta as práticas criativas coletivas em projetos culturais. A criatividade como ação coletiva, colaborativa e distribuída é discutida em pesquisas organizacionais (Kenny, 2014; Sawyer & DeZutter, 2009; Elsbach & Flynn, 2013; Glăveanu, 2015). No entanto, como essas ações são dedicadas, engajadas e reunidas na prática criativa ainda não havia sido esclarecido. Destacamos que as relações e interações entre pessoas e recursos são fundamentais para a realização das atividades (Gherardi, 2019). Identificamos que a relacionalidade criativa é essencial e corresponde à capacidade do coletivo de criar, manter e reproduzir relações ao longo dos projetos culturais. Essa relacionalidade está inserida em contextos culturais e sociais que promovem a dinâmica específica dos processos e relações. Dependendo do contexto, as relações fornecem bases para a brincadeira criativa movida pelo afeto, estímulos motivados pela crítica e inspiração estimulada por restrições.

6. Conclusão

Nossos resultados oferecem uma nova concepção e perspectiva da prática criativa plural na gestão de projetos culturais, gerando desafios para futuras pesquisas nessa área. O primeiro desafio é teórico: ao investigar a criatividade plural, é importante distinguir as bases conceituais da criatividade e da prática para desenvolver uma perspectiva teórica consistente. Estudos como os de Hällgren & Söderholm (2011) e Blomquist et al. (2010) podem fornecer parâmetros para essas definições. O segundo desafio é metodológico: para adotar a perspectiva da prática, é recomendado o uso de abordagens qualitativas (Gherardi, 2019), que permitem explorar, identificar e interpretar a criatividade plural e a gestão de projetos em diferentes contextos.

Diante das contribuições e limitações, promovemos compreensões que podem direcionar novas pesquisas para novos entendimentos sobre a gestão de projetos culturais e para o amplo campo de estudos tradicionais. Esclarecemos que nossas análises inauguram uma nova compreensão que necessita de futuras pesquisas para contribuir e consolidar perspectivas na gestão de projetos culturais.

Referencias

- Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2019). Team creativity, cognition, and cognitive style diversity. *Management Science*, 65(4), 1586-1599.
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.
- Bakker, R. M., & Knoben, J. (2015). Built to last or meant to end: Intertemporal choice in strategic alliance portfolios. *Organization Science*, 26, 256-276
- Bao, Z., & Huang, T. (2017). External supports in reward-based crowdfunding campaigns: A comparative study focused on cultural and creative projects. *Online Information Review*, 41(5), 626-642.
- Bérubé, J., & Gauthier, J. B. (2017). Compromise between creative activities and project management activities: a contingency factor. *The Journal of Modern Project Management*, 5(2).
- Bérubé, Julie & Gauthier, Jacques-Bernard (2023) Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values, *Creative Industries Journal*, 16:1, 76-95.
- Bettiol, M., & Sedita, S. R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479.
- 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.
- Bock, C., & Dilmetz, D. (2022). The indication of creativity and its effect on the probability of success of crowdfunding projects. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 14(4-5), 527-570.
- Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. *Journal of Management & Organization*, 24(5), 711-729.
- Cattani, G., Ferriani, S., & Colucci, M. (2015). Creativity in Social Networks. *The Oxford handbook of creative industries*, 2, 75-95.
- Costa, G. S. D & Nejeliski, D. M. (2018). Defining non-functional requirements in creative economy projects. *Dialogue with the Creative Economy*, 3(9), 10-21.
- 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.
- DeFillippi, R. (2015). Managing project-based organizations in creative industries. *The Oxford handbook of creative industries*, 268.
- Dell'era, C. (2010). Art for Business: Creating Competitive Advantage through Cultural Projects. *Industry and Innovation*, 17(1), 71-89.
- Dourado, P. C., & Davel, E. P. B. (2022). Creativity as Practice: Perspectives and Challenges for Research on Management. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2020- 0891.
- Elsbach, K. D., & Flynn, F. J. (2013). Creative collaboration and the self-concept: A study of toy designers. *Journal of Management Studies*, 50(4), 515-544.

- Evans, G. (2009). Creative cities, creative spaces, and urban policy. *Urban Studies*, 46(5-6), 1003-1040.
- Florida, R., Mellander, C., & Adler, P. (2015). Creativity in the City. *The Oxford handbook of creative industries*, 96-115.
- Freitas, R. G., & Davel, E. (2022). Plural creativity: Overview, challenges, and perspective for academic production in Management. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 253-265.
- Gander, J. M. (2015). Situating creative production: recording studios and the making of a pop song. *Management Decision*, 53(4), 843-856.
- Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods* (second edition). Cham: Edward Elgar Publishing.
- Gilson, L. L. (2013). Creativity in teams: Processes and outcomes in creative industries. *The Oxford handbook of creative industries*, 50-74.
- Glăveanu, V. P. (2015). Creativity as a sociocultural act. *The Journal of Creative Behavior*, 49(3), 165-180.
- Hällgren, M., & Söderholm, A. (2011). Projects-as-practice: a new approach, new insights. *The Oxford Handbook of Project Management*, 500-518.
- Heyl, B. (2001). Ethnographic interview. In P. Atkinson, A., Coffey, S., Delamont, J., Lofland, & L., Lofland (Eds.), *Handbook of ethnography* (pp. 369-383). London: Sage.
- 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.
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (Eds.) (2015). *The Oxford handbook of creative industries*. OUP Oxford.
- Joyce, C. K., Jennings, K. E., Hey, J., Grossman, J. C., & Kalil, T. (2010). Getting down to business: Using speedstorming to initiate creative cross-disciplinary collaboration. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 57-67.
- Karakaya, A. F., & Demirkan, H. (2015). Collaborative digital environments to enhance the creativity of designers. *Computers in Human Behavior*, 42, 176-186.
- Kenny, A. (2014). 'Collaborative creativity' within a jazz ensemble as a musical and social practice. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 1-8.
- Kim, J., & Song, C. (2021). The relationship between R&D team diversity and team creativity. *Management Decision*, 59(2), 175-189.
- 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.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (C. U. Press (ed.)).
- Levin, E., Thaichon, P., Quach, S., & Lobo, A. (2018). The role of creativity and project management in enhancing service quality of advertising agencies: A qualitative approach. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 31-40.
- Lindkvist, L., & Hjorth, D. (2015). Organizing cultural projects through legitimizing as cultural entrepreneurship. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 696-714.
- Maier, E. R., & Branzei, O. (2014). "On time and on budget": Harnessing creativity in large-scale projects. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1123-1133.
- Manning, S., & Sydow, J. (2007). Transforming creative potential in project networks: How TV movies are produced under network-based control. *Critical Sociology*, 33(1-2), 19-42.
- 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.
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24(1), 95-117.
- Men, C., Fong, P. S., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 807- 824.
- Morreale, F., De Angeli, A., Masu, R., Rota, P., & Conci, N. (2014). Collaborative creativity: The Music Room. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(5), 1187-1199.
- Parolin, L. L., & Pellegrinelli, C. (2020). Unpacking distributed creativity: Analyzing socio-material practices in theatre artwork. *Culture & Psychology*, 26(3), 434-453.
- Pink, S. (2016). Digital ethnography. *Innovative methods in media and communication research*, 161-165.
- Pratt, A. (2013). Creative industries and development: Culture in development, or the cultures of development? *The Oxford Handbook of Creative Industries*, 502-514.
- Prior, L. (2016). Using documents in social research. *Qualitative research*, 2016, 171-185.
- Rijanto, A. (2022). Creative industries project financing through crowdfunding: the roles of fund target & backers. *Creative Industries Journal*, 15(1), 79-96.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Satama, S., Blomberg, A., & Warren, S. (2022). Exploring the embodied subtleties of collaborative creativity: What organizations can learn from dance. *Management Learning*, 53(2), 167-189.
- Sawyer, K. (2012). Extending sociocultural theory to group creativity. *Vocations and Learning*, 5(1), 59-75.
- 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.
- Schmidt, S., Schreiber, D., Pinheiro, C. M. P., & Bohnenberger, M. C. (2020). The moderating role of creativity in the relation between collaboration and performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(06), 2050051.
- Sedita, S. R. (2013). Interpersonal and inter-organizational networks in the performing arts: the case of project-based organizations in the live music industry. *Managing situated creativity in cultural industries* (pp. 36-54). Routledge.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.
- Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview*. Waveland Press.
- Svejenova, S., Strandgaard Pedersen, J., & Vives, L. (2011). Projects of passion: Lessons for strategy from temporary art. In *Project-based organizing and strategic management* (pp. 501-527). Emerald Group Publishing Limited.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness, and repositories of knowledge. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-146.