



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL

MODELO PARA GESTÃO DE PROJETOS DE EMPREENDIMENTOS
ECONOMICAMENTE CRIATIVOS: UM GUIA PARA INSTITUIÇÕES
MUSEOLÓGICAS

LUANY MARIA GONDIM CAMPOS

RECIFE, AGOSTO/2018

LUANY MARIA GONDIM CAMPOS

**MODELO PARA GESTÃO DE PROJETOS DE EMPREENDIMENTOS
ECONOMICAMENTE CRIATIVOS: UM GUIA PARA INSTITUIÇÕES
MUSEOLÓGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para a obtenção do grau de Mestre.

Área de Concentração: Políticas Públicas e Desenvolvimento Rural Sustentável

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Luiz Monteiro Marinho

Co-orientadora: Profa. Dra. Telma Lúcia de Andrade Lima

RECIFE, AGOSTO/2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

C198m Campos, Luany Maria Gondim.
Modelo para gestão de projetos de empreendimentos economicamente criativos:
um guia para Instituições museológicas / Luany Maria Gondim Campos. - Recife,
2018.
142 f.: il.

Orientador(a): Marcelo Luiz Monteiro Marinho.
Coorientador(a): Telma Lúcia de Andrade Lima.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa
de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, BR-PE,
2018.
Inclui referências e apêndice(s).

1. Administração de projetos 2. Economia 3. Museus 4. Revisão sistemática
I. Marinho, Marcelo Luiz Monteiro, orient. II. Lima, Telma Lúcia de Andrade,
coorient. III. Título

CDD 631.1

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE

LUANY MARIA GONDIM CAMPOS

***MODELO PARA GESTÃO DE PROJETOS DE EMPREENDIMENTOS
ECONOMICAMENTE CRIATIVOS: UM GUIA PARA INSTITUIÇÕES
MUSEOLÓGICAS***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata **LUANY MARIA GONDIM CAMPOS APROVADA** em ___/___/___

Coorientadora:

Prof (a). TELMA LÚCIA DE ANDRADE LIMA, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Presidente)

Banca Examinadora:

Prof (a). ANA REGINA BEZERRA RIBEIRO, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Membro Interno)

Prof(a). ROBSON GODOI DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, DSc
Tribunal Regional Federal
(Membro Externo)

Dedico esse trabalho ao meu Deus, apoio constante e aos meus pais, Albino Campos e Mônica Campos, minhas inspirações e maiores incentivadores.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, que em nenhum segundo me desamparou ou me deixou desanimar. Tudo que eu sou hoje e construo todos os dias, é por Graça e bondade dEle, nenhum merecimento meu, a Ele toda glória por cada passo que eu dou em busca dos meus sonhos.

Agradeço a minha família que esteve comigo na infância, ensino fundamental, médio, na graduação e agora na conclusão do mestrado, especialmente aos meus pais Albino e Mônica, que nunca mediram esforços para me ajudar em tudo, sempre acreditando que eu sou capaz e me passando essa certeza, sem eles eu não seria tão forte, determinada e feliz. Meus pais e irmão Gustavo, agradeço do fundo do coração por tê-los nessa jornada, obrigada, obrigada, obrigada.

Aos amigos que estiveram comigo segurando as barras do mau humor, da pressa e das noites mal dormidas nesse processo de conclusão, Filipe, Rebeca, Gabriella, Sara. As minhas amigas de curso, que foram tão importantes para tornar esse caminho mais prazeroso e amoroso, Maria Raiza e Elenice, obrigada pelo abraço na hora em que eu mais precisei nesses dois anos, jamais esquecerei, Erika, Josiane e Milly, obrigada por tantos sorrisos.

E por fim, porém não menos importante, obrigada ao programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR), aos funcionários, a Luiza por toda paciência, e aos professores que tanto contribuíram para o nosso crescimento profissional e pessoal. Agradeço, em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Marinho, por todo ensino, todo direcionamento e pelo trabalho concluído. E agradeço a minha co-orientadora e exemplo de profissional, Profa. Dr. Telma Lima, que foi fundamental para a conclusão de sucesso desse trabalho, obrigada pela confiança, pelo apoio, pela amizade, por ter ficado comigo até o fim e por todas as conversas enriquecedoras sobre a vida e sobre o meio acadêmico, a senhora me inspira, toda minha admiração e gratidão.

A todos, meu muito obrigada!

“Tudo que eu sou, tudo o que há em mim,
tudo foi meu Pai que deu, tudo o que eu
tenho, não que eu mereça, tudo isso vem
de Deus.” (Eli Soares)

RESUMO

Atualmente as organizações, tendo que lidar com a grande competitividade global procuram novas formas de garantir seus espaços no mercado, para isso é fundamental criar e manter um contexto organizacional inovador. Não diferente das demais, as instituições museológicas, empreendimentos essencialmente criativos, buscam diferentes meios para alcançar essa mudança, sendo a gestão de projetos uma alternativa para alçar essa transformação positiva. A partir disso, o presente trabalho pretende fazer uma análise a respeito da economia criativa, que tem a inovação como um dos seus pilares, e da gestão de projetos, investigando de que forma essa gestão se converte em uma ferramenta de restauração e aperfeiçoamento para os museus. Também pretende investigar como é possível a aplicação da gestão de projetos nessas instituições economicamente criativas. O estudo tem como objetivo principal a criação de um modelo de gestão de projetos aplicado aos museus, permitindo-os otimizar suas atividades, aumentando, conseqüentemente, o fluxo de turistas. Para possibilitar o alcance dos objetivos, na primeira etapa utilizou-se a revisão bibliográfica para um maior conhecimento dos temas abordados, em seguida foi realizada uma revisão sistemática da literatura afim de descobrir as tendências na gestão de projetos, e em uma terceira etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas direcionadas aos gestores dos museus selecionados. Como metodologia de análise dos dados coletados, foi utilizado o software Atlas ti 7.0, cujo objetivo é ajudar os investigadores a descobrir e analisar sistematicamente fenômenos complexos escondidos e não estruturados de dados. Como resultado, foi realizada a construção do modelo de gerenciamento de projetos para instituições museológicas, possuindo princípios criativos e inovadores, de forma a subsidiar e aprimorar as ações e projetos dos museus.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Economia Criativa, Museus, Revisão Sistemática.

ABSTRACT

Nowadays organizations having to deal with the great global competitiveness are looking for new ways of guaranteeing their spaces in the market, for this it is fundamental to create and maintain an innovative organizational context. Not unlike the others, museological institutions, essentially creative endeavors, seek different means to achieve this change, being a project management alternative to this positive transformation. From this, the present work intends to make an analysis about the creative economy, which has innovation as one of its pillars and the management of projects, investigating how this management becomes a tool of innovation for museums, and how it is possible to apply project management to these economically creative institutions. The main objective of the study is the creation of a project management model applied to museums, allowing them to optimize their activities, thus increasing the flow of tourists. In order to reach the objectives, in the first stage the bibliographical review was used for a better knowledge of the topics addressed, followed by a systematic review of the literature in order to discover the trends in project management, and in a third stage were carried out semi-structured interviews directed to the managers of the selected museums. As a methodology for the analysis of the collected data, Atlas ti 7.0 software was used, whose objective is to help the researchers to systematically discover and analyze complex phenomena hidden and unstructured data. As a result, the project management model for museological institutions was built, with creative and innovative principles, in order to subsidize and improve the actions and projects of the museums

Keywords: Project Management, Creative Economy, Museums, systematic review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Princípios Norteadores da Economia Criativa.	24
Figura 2: Processos de iniciação.....	33
Figura 3: Processos de planejamento.	34
Figura 4: Processos de execução	35
Figura 5: Processos de monitoramento.	36
Figura 6: Processo de encerramento.	37
Figura 7: Processos de gerenciamento de projetos.	37
Figura 8: Mapa de empatia.....	45
Figura 9: Ciclos do Reenquadramento	49
Figura 10: Territórios da exposição “O mundo do Sertão”.....	54
Figura 11: Processo de Revisão sistemática.....	63
Figura 12: Número de artigos x Critério de Qualidade.	65
Figura 13: Países de publicação	66
Figura 14: Artigos publicados nos anos analisados.....	66
Figura 15: Tendências na gestão de projetos.....	82
Figura 16: Rede Semântica	109
Figura 17: Modelo para gestão de projetos aplicado a museus.	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento teórico	26
Quadro 2: Características de um projeto.....	31
Quadro 3: Regras para um <i>brainstorming</i>	47
Quadro 4: Museus e seus projetos.....	52
Quadro 5: <i>Strings</i> de busca.....	60
Quadro 6: Conceitos do atlas ti	71
Quadro 7: Categorias e subcategorias	72
Quadro 8: Esquema metodológico da pesquisa.....	73
Quadro 9: Bases para o modelo.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases da seleção de artigos	64
Tabela 2: Artigos, autores, ID's.....	67
Tabela 3: Perfil das perguntas.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional para o Desenvolvimento Social
CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
FIRJAN	Federação da Indústria do Rio de Janeiro
IBRAM	Instituto Brasileiro de Museus
IDG	Instituto de Desenvolvimento e Gestão
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNSM	Plano Nacional Setorial de Museus
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SOFTEX	Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife
TAP	Termo de Abertura do Projeto
TCU	Tribunal de Contas da União
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Economia Criativa	20
2.2 Museus.....	27
2.3 Projetos	29
2.4 Gerenciamento de Projetos.....	32
2.5 <i>Design Thinking</i>	41
2.6 Ferramentas do <i>Design Thinking</i>.....	43
2.5.1 Mapa de Empatia	43
2.5.2 <i>Brainstorming</i>	45
2.5.3 Cocriação	47
2.5.4 Reenquadramento.....	48
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 Tipologia da pesquisa.....	50
3.2 Unidades de Análise	52
3.2.1 Museu Cais do Sertão	53
3.2.2 Museu Paço do Frevo	54
3.2.3 Museu Murillo La Greca	55
3.3 Delimitação do campo empírico	56
3.4 Coleta de dados.....	56

3.5 Métodos de coleta de dados	57
3.5.1 Revisão Bibliográfica	58
3.5.2 Revisão sistemática da literatura	58
3.5.3 Entrevistas semiestruturadas.....	69
4. RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	74
4.1 Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?	74
4.1.1 Mudança de foco: técnico interno para ênfase organizacional ampla	74
4.1.2 De uma área técnica a um campo acadêmico	75
4.1.3 Tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos.....	76
4.1.4. Baseando-se em projetos anteriores.....	77
4.1.5 Diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados.....	77
4.1.6 Organizações virtuais	77
4.1.7 A dinâmica do sistema é aplicada a um sistema de gestão	78
4.2 Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?	79
4.2.1 Gestão de riscos	79
4.2.2 Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos.....	80
4.2.3 Novos campos de atuação da gestão de projetos	80
4.3 Discussão	81
5. MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS MUSEUS.....	83
5.1 Categorias e Subcategorias.....	83
5.1.1 Abertura do projeto.....	84
5.1.2 Definição da equipe.....	84

5.1.3 <i>Brainstorming</i>	85
5.1.4 Definição do plano dos projetos	86
5.1.5 Participação dos <i>Stakeholders</i>	87
5.1.6 Financiamento	89
5.1.7 Orçamento.....	91
5.1.8 Gerenciamento de Qualidade.....	92
5.1.9 Aquisição de serviços/produto.....	93
5.1.10 Departamentos.....	94
5.1.11 Parcerias	95
5.1.12 Registro de informações.....	97
5.1.13 Foco institucional.....	98
5.1.14 Identificação de riscos	99
5.1.15 Definição de Cronograma.....	100
5.1.16 Cocriação com o cliente/público.....	100
5.1.17 Inovação.....	101
5.1.18 Diversidade Cultural	103
5.1.19 Sustentabilidade	104
5.1.20 Inclusão social.....	105
5.1.21 Reenquadramento.....	106
5.2 Síntese da análise de dados das práticas de gestão de projetos dos museus – Atlas ti	108
6. MODELO PARA GESTÃO DE PROJETOS APLICADO A MUSEUS	113
Fase A – Abertura para ideias externas	116
Fase B – Abertura para debates e ideias internas.....	116
Fase C – Definição dos projetos	116

Fase D - Reenquadramento	117
6.1 Processo 01- Inicialização.....	117
6.1.1 1º Passo: Abertura do Projeto.....	117
6.2 Processo 02 - Planejamento	118
6.2.1 2º Passo: Organização e Preparação	118
6.2.2 3º Passo: Reunião com os <i>stakeholders</i>	119
6.3 Processo 03 – Execução	120
6.3.1 4º Passo: Execução e <i>Feedback</i> dos usuários	120
6.4 Processo 04 – Monitoração e Controle	120
6.4.1 5º Passo: Produção e análise de relatórios para melhoria dos processos:....	121
6.5 Processo 05 - Encerramento.....	121
6.5.1 6º Passo: Debate dos resultados com o público envolvido.....	121
7. CONCLUSÃO	124
7.1 Limitações e trabalhos futuros	125
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE I – PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO	132
APÊNDICE II – PROTOCOLO DE ENTREVISTA	133
APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO	137

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a sociedade vive uma transformação acelerada, implicando na necessidade das organizações se reestruturarem para melhor se adaptarem aos novos cenários mundiais. Para Stiglitz (2012), os fatores de produção tradicionais, já não são suficientes diante das novas realidades. É necessário alcançar diferenciais para atingir expectativas, dentro disso, a tecnologia, o conhecimento, a criatividade e a inovação são considerados elementos estratégicos para o desenvolvimento e determinação da competitividade das empresas e das economias, além dos aspectos sociais do desenvolvimento (STIGLITZ, 2012).

Dentro disso, é notadamente observado nos dias correntes que um novo paradigma de desenvolvimento surge com força e o aspecto central do mesmo é a criatividade. Florida (2003) afirma que o conhecimento e o acesso a informações estão sendo altamente reconhecidas como uma força importante que guia a dinâmica econômica e promove o desenvolvimento no mundo.

Esses contemporâneos paradigmas oriundos de mudanças na sociedade contemplam diversas áreas e campos de estudo, bem como a economia atual que é, em essência, uma economia criativa (FLORIDA, 2003). Surge diante disso um diferente e relativamente novo segmento econômico, o qual tem sido observado por estudiosos nos últimos tempos, como importante fator de desenvolvimento em vários países, a economia criativa. De acordo com o último levantamento divulgado pela Federação da Indústria do Rio de Janeiro (FIRJAN) em 2016, quando comparada à totalidade da economia nacional: a participação do Produto Interno Bruto (PIB) criativo estimado no PIB Brasileiro cresceu de 2,56%, dado de 2013, para 2,64%. Como resultado, a área criativa gerou uma riqueza de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira no ano de 2015.

Sob a ótica do mercado formal de trabalho, a Indústria Criativa era composta por 851,2 mil profissionais formais em 2015. Na comparação com 2013, os criativos cresceram 0,1%, variação relevante diante do encerramento de quase 900 mil postos de trabalho no total do mercado de trabalho (-1,8%). Como consequência, os profissionais criativos aumentaram sua participação no mercado de trabalho (1,8% em

2015 ante 1,7% em 2013), o que reforça o papel estratégico da classe criativa na atividade produtiva (FIRJAN, 2016).

Para melhor entender a economia criativa é necessário ter definido o conceito de criatividade, essa por sua vez tem sido objeto de diferentes definições. As distintas conotações de que tem sido alvo ao longo da história acompanham a evolução da sociedade que se transfere da sociedade do trabalho para a sociedade criativa, mudando o foco de sua gestão. Para Lin (2011), a criatividade cria valor econômico a produtos e serviços conduzindo, por um lado, ao desenvolvimento de novas teorias e projetos e, por outro lado, a um novo posicionamento das organizações e à necessidade de atração e desenvolvimento de profissionais criativos e capazes de desenvolver projetos dentro dos novos paradigmas (LIN, 2011).

Percebe-se, que no contexto atual a criatividade é colocada como elemento estratégico no processo de desenvolvimento de instituições, sendo fator para a inovação, como identificado na economia criativa. Com esse pressuposto foi criada no Brasil, no ano de 2012, a Secretaria da Economia Criativa, vinculada ao Ministério da Cultura, que tem como missão:

“conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros” (BRASIL, 2011, p. 38).

No Plano da Secretaria da Economia Criativa, estão estabelecidos quatro princípios norteadores à economia criativa no Brasil que tem seu foco concentrado na: diversidade cultural brasileira na sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional; na inovação como vetor de desenvolvimento da cultura; e na inclusão social como base de uma economia cooperativa e solidária (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

A economia criativa tem sido encarada, nos últimos tempos, como fator positivo para o desenvolvimento socioeconômico, pois traz benefícios no que diz respeito à geração de empregos, a diversificação dos produtos e serviços oferecidos e ao aumento da capacidade criativa de quem produz (REIS, 2012a).

Diante dessa realidade, a necessidade de integração cada vez maior das funções internas de um empreendimento, compreendendo sua visão de processo e das funções externas representadas pelo gerenciamento das cadeias produtivas, levou à evolução dos modelos de gestão das organizações, modificando dessa forma, a visão e a prática do gerenciamento de projetos das mesmas, bem como permitiu melhores resultados aos empreendimentos através da utilização de ferramentas do gerenciamento de projetos, o mesmo surgiu há alguns anos como atividade determinante para o sucesso de organizações.

Segundo Kerzner (2006) e Carvalho e Rabechini Jr. (2011), o grande número de empresas que estão adotando técnicas de gerenciamento de projetos como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2013), por exemplo, sinaliza um maior cuidado com os processos organizacionais, destacando dessa forma, a importância da gestão de projetos nas empresas, tornando as mesmas capacitadas a darem respostas eficientes, ágeis e eficazes em seus processos de negócios e desenvolvimento de projetos.

Carvalho e Rabechini Jr. (2011) afirmam que “o gerenciamento de projetos, em sua teoria, encontra-se bem definido e é aceito nos dias de hoje nas organizações e no mercado em geral como uma competência necessária para as organizações e seu sucesso”. Entende-se que vários métodos e técnicas têm sido desenvolvidos para melhorar os processos, cobrindo todos os aspectos de um projeto, desde sua concepção até a entrega final dos produtos produzidos pelo mesmo.

Exposto esse cenário de competitividade, as organizações são induzidas a buscarem novas estratégias, processos e modelos de gestão. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos precisa levar em conta a sustentabilidade, ou seja, não se pode pensar apenas nos aspectos econômicos, mas também ambiental, social e cultural, quando se gerencia um projeto (Carvalho e Rabechini 2011). Isto requer mudança de comportamento, portanto, é preciso desenvolver competências necessárias e parcerias inovadoras entre a sociedade e a academia (Leeuw, Wiek & Buizer, 2012).

De acordo com o que foi debatido até aqui é perceptível que as abordagens sobre criatividade, gerenciamento de projetos e inovação estão ganhando mais espaço nos debates e estudos atuais, sugere-se assim que a adoção das abordagens

em conjunto venha a tornar-se uma realidade para as empresas, assim como para a cadeia produtiva dos museus em Pernambuco, utilizando-se da gestão de projetos como norte para alcançar inovações e melhores resultados de suas atividades.

Os museus foram escolhidos como objetos de estudo por serem ambientes interativos de conhecimento técnico, científico e multidisciplinar, apresentando uma pluralidade cultural característica dessas instituições. Além disso, estudos anteriores geraram inquietação nos pesquisadores quanto a realização da gestão de projetos dentro dos museus, visto seu caráter economicamente criativo e que embora utilizem algumas práticas da gestão de projetos, não é uma área bem estruturada dentro dos museus.

A pesquisa tem como objeto de estudo os três museus que apresentam mais características de economia criativa e desenvolvem projetos ou ações, não apenas exposição, são eles: Museu Paço do Frevo; Museu Murillo La Greca; e Museu Cais do Sertão.

Quando investigado a relação dos museus com a criatividade e gestão, as primeiras interações propostas entre a economia criativa e os museus foram desenvolvidas pelo Plano Nacional Setorial de Museus (PNSM) elaborado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que se converte em uma espécie de plano para nortear as ações e projetos dos museus nos dez anos seguintes da sua elaboração. De acordo com o PNSM é importante criar condições voltadas para entidades governamentais e não governamentais, a fim de garantir a sustentabilidade de seus planos museológicos, destacando a manutenção dessas instituições. (IBRAM, 2010, P.16)

Diante disso o presente trabalho procura responder a indagação: Como a gestão de projetos pode ser inserida nos museus de forma mais eficaz, trazendo com isso inovação e ressaltando seus aspectos economicamente criativos? Para tal, foram traçados objetivos para tornar possível essa resposta, são eles:

1.1 Objetivos

O presente trabalho visa atingir os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo Geral

Criar um modelo de gestão de projetos aplicado a museus, instituições economicamente criativas, que permita agregar valor as suas atividades.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura a relação entre economia da criatividade e gestão de projetos;
- b) Fazer um mapeamento das práticas de gestão de projetos dos museus;
- c) Criar um modelo teórico de gestão de projetos para museus que permita a otimização da gestão, gerando aumento de fluxo de visitantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico, obtido por meio de revisão bibliográfica através da busca por estudos e pesquisas que possuíram o intuito multidisciplinar de encontrar elementos que forneçam subsídios e bases sólidas para o presente trabalho. Os temas abordados nessa seção são: Economia criativa; museus; projetos; gerenciamento de projetos; *design thinking*; e ferramentas utilizadas no *design thinking*.

2.1 Economia Criativa

Para melhor compreender a economia criativa é necessário primeiramente definir os conceitos de criatividade e economia. Segundo Reis (2008), criatividade é uma palavra de definições múltiplas que remete à capacidade não só de criar o novo, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e equacionar soluções para novos e velhos problemas. Furtado (1984) afirmava que a criatividade é a capacidade inventiva, o gênio inventivo, da sociedade para combinar e desenvolver forças produtivas, sob um contexto cultural.

A criatividade é associada à geração de ideias novas e úteis, relacionadas ao incomum e a um novo ponto de vista, que rompem com os padrões existentes, e são capazes de produzir resultados práticos através da inovação (ANDERSON, POTOCHNIK, ZHOU, 2014; MARTENS, 2011). Lin (2011), compreende que a criatividade cria valor econômico a produtos e serviços, conduzindo a um novo posicionamento das organizações e ao desenvolvimento de novas teorias e projetos.

Segundo uma pesquisa realizada por Amabile (2005, p. 112), “existem dois tipos de motivação para o desenvolvimento da criatividade, o extrínseco e o intrínseco”. O primeiro é um fator externo à pessoa, como por exemplo, uma recompensa financeira ou ameaça de demissão e neste caso, não torna os colaboradores motivados pelas suas atividades e o segundo, é um fator intrínseco, no

qual as pessoas se tornam mais criativas quando se sentem motivadas por fatores como satisfação, desafio e paixão pelo trabalho.

Mudando o foco exclusivamente dos criadores, Csikszentmihályi (1996) destaca a importância do ambiente receptivo, sem o qual a criação não frutifica. De acordo com este autor, a criatividade é resultante de um sistema de três elementos: uma cultura que contenha regras simbólicas; um indivíduo que traga novidades a esse domínio simbólico e um campo de conhecedores que reconheça e valide a inovação.

Percebe-se que a criatividade é um fator para a inovação, e essa por sua vez é um fator de competitividade, na medida em que ela é capaz de auxiliar na captura e retenção de fatias de mercado além de aumentar a lucratividade dos mesmos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a inovação pode se dar em outros aspectos do produto, notadamente design, customização ou adaptação às necessidades de clientes específicos e qualidade.

Acerca do conceito de economia, Vasconcellos e Garcia (2008) explicam que a palavra economia tem origem da palavra grega *oikonomía* (de *óikos*, casa; *nómos*, lei). Podemos traduzir essa palavra como a administração da casa no sentido de lar, administração da empresa no sentido de organizações ou na administração do Estado no sentido de Nação. Rossetti (2003) compreende a economia como a ciência que estuda as formas de comportamento humano resultantes da relação existente entre as ilimitadas necessidades a satisfazer e os recursos que, embora escassos, se prestam a usos alternativos. De acordo com Ramos (1989), economia é um contexto ordenado, estabelecido para a produção de bens ou para a prestação de serviços. Mankiw (2005) ressalta que não importando o sistema econômico ou o setor da atividade econômica, a economia é constituída de um grupo de pessoas que interagem umas com as outras, tomando decisões.

Depois de exposto ambos os conceitos, a compreensão acerca da economia criativa se torna mais simples. De acordo com o Plano da Economia Criativa (2011), a economia criativa é a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos. Por se caracterizar pela abundância e não pela escassez, a nova economia possui dinâmica própria. É fundamental ressaltar que os ambientes criativos podem estar presentes em organizações atuantes na chamada economia criativa

(Bendassolli et al, 2009; Newbiggin, 2010) ou em organizações que baseiam suas ações competitivas na inovação.

O conceito de Economia Criativa tem sua origem do termo indústrias criativas, que por sua vez foi inspirado no projeto “*Creative Nation*” da Austrália, em 1994, um dos primeiros registros acerca do conceito, o projeto defendia a importância do trabalho criativo, sua contribuição para a economia do país e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural (REIS, 2008).

Para o Banco Nacional para o Desenvolvimento Social (BNDES), a economia criativa proporciona um desenvolvimento sustentável, ancorado no reconhecimento de patrimônios tangíveis e intangíveis de nossa sociedade, agregando fatores como criatividade, diversidade cultural e inovação tecnológica (BNDES, 2009).

Oportuno salientar uma declaração da UNCTAD (2011), que elucida a uma melhor compreensão sobre a sustentabilidade cultural, evidenciando o quão importante se faz a economia criativa para o desenvolvimento de um país: Sustentabilidade cultural implica um processo de desenvolvimento que mantém todos os tipos de ativos culturais, desde as línguas das minorias e rituais culturais tradicionais incluindo expressões artísticas como o artesanato e o patrimônio cultural e histórico de edifícios e monumentos (UNCTAD, 2011, p.12).

De acordo com Cavalcanti (1998) sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores. Para Sachs (2002), constitui-se de um conceito dinâmico, que leva em conta as necessidades crescentes das populações, em constante expansão.

De acordo com Sachs (2002), a sustentabilidade tem como base 4 dimensões principais que são as sustentabilidades social, econômica, ambiental e cultural. A sustentabilidade social está vinculada ao padrão estável de crescimento, melhor distribuição de renda com redução das diferenças sociais e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais. A sustentabilidade econômica está vinculada ao “fluxo constante de inversões públicas e privadas” além da destinação e administração corretas dos recursos naturais. Já a sustentabilidade ambiental, trata-se de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. E por fim, o autor coloca que a sustentabilidade cultural procura a realização de mudanças em

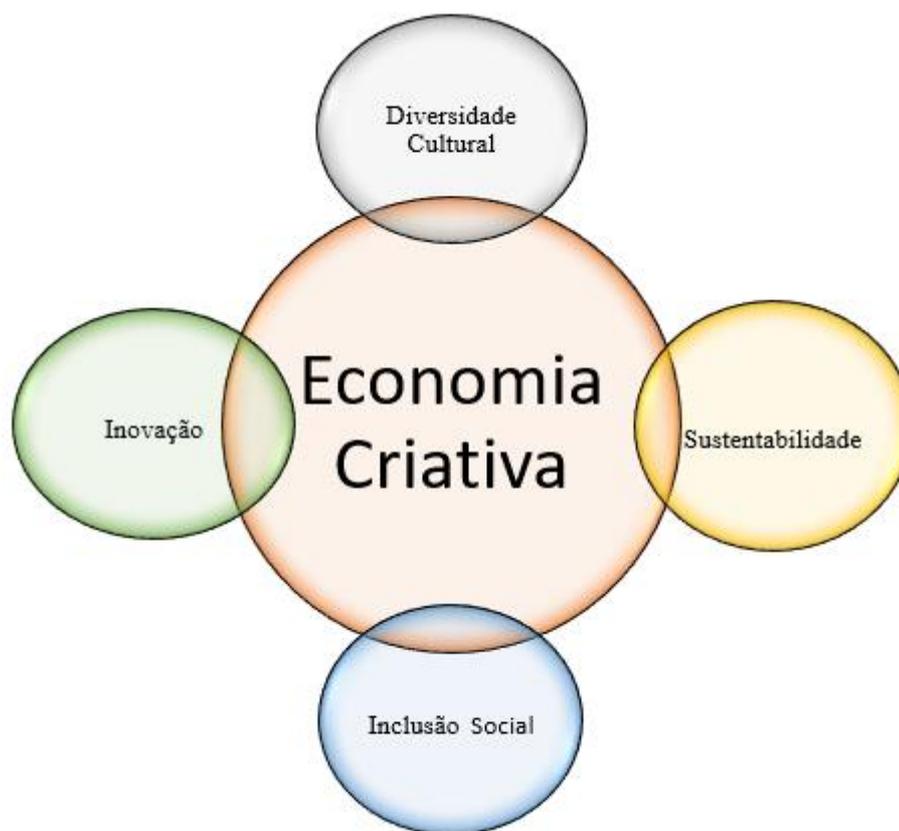
harmonia com a continuidade cultural vigente, ou seja, o equilíbrio entre o respeito à tradição e a inovação.

Essas dimensões fazem parte da abordagem vinculada a economia criativa, de acordo com Towse (2001), as indústrias criativas são aquelas que produzem em série, com conteúdo artístico suficiente para ser considerado criativo e significativamente cultural. As indústrias cultural e criativa não são importantes apenas porque é uma parte grande e crescente da economia, elas importam porque trazem benefícios ao resto da economia e da sociedade. Elas têm um efeito multiplicador, isto se deve em parte à maneira como as habilidades e o pensamento criativo se tornam essenciais à maioria das indústrias (LEADBEATER, 2004). Ou seja, como o insumo principal da economia criativa é a criatividade, mesmo diante de crises econômicas o setor consegue se manter em crescimento quando comparado a outros setores econômicos, se convertendo em um ponto fundamental da atividade.

Caves (2000) analisa como indústrias criativas as atividades relacionadas às artes, à cultura e ao entretenimento em geral. Seu campo de análise, sobre os setores que a economia criativa abrange, compreende atividades de cinema e vídeo, fotografia, música, artes cênicas, artes visuais, mercado de artes e antiguidades, rádio e televisão, entretenimento, artesanato, editoras e editoração de livros. Ele deixa de fora outras atividades importantes como design, design gráfico, moda e alta costura, internet, arquitetura, gastronomia e partes do turismo. Ao mesmo tempo, descreve que não existem limites para uma produção cultural na medida em que ela utiliza, em ordem de importância, insumos criativos e recursos técnicos.

O Plano da Economia Criativa (2011), definiu que a economia criativa brasileira somente seria desenvolvida de modo consistente e adequado à realidade nacional se incorporasse na sua conceituação a compreensão da importância da diversidade cultural do país, a percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional, a inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e, por fim, a inclusão social como base de uma economia cooperativa e solidária. Dessa forma, através da Figura 1, pode-se perceber a economia criativa como resultado da união desses pilares norteadores.

Figura 1: Princípios Norteadores da Economia Criativa.



Fonte: Elaborado a partir do Plano da Secretaria da Economia Criativa, 2011.

De acordo com a FIRJAN (2016), a indústria criativa tem um evidente caráter estratégico, em especial, em cenários de crise econômica, como ocorre no Brasil. Eles ressaltam que as economias mundiais mais fortes já perceberam a enorme relevância da criatividade como diferencial competitivo. No período entre 2013 e 2015, quando comparada à totalidade da economia nacional: a participação do PIB criativo estimado no PIB brasileiro cresceu de 2,56% para 2,64%, mostrando avanço da área.

A partir do crescimento do interesse por economia criativa, o mercado torna-se cada vez mais competitivo, visto que tem em si uma rara característica: está a salvo da escassez, pois a criatividade é inerente à condição humana. Ao contrário de outras matérias-primas, as ideias e processos de criação se multiplicam por natureza. Nesse sentido, para que as empresas obtenham seu diferencial, o objetivo dinâmico desse cenário, no qual a determinante de sucesso ou fracasso deixa de ser exclusivamente

o capital, evidencia-se pela capacidade de fazer, gerar e consolidar riqueza através de ideias de valor (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A economia criativa tem conceitos múltiplos sendo explorados no decorrer dos anos à medida que o tema vai sendo estudado e aprofundado. De acordo com o Relatório de economia criativa (2010, p.27):

A economia criativa é baseada em ativos criativos, ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo. É um conjunto de atividades econômicas com interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral. É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares.

Para Florida (2003), o processo de mudança que acontece na sociedade dá-se de forma progressiva e a principal mudança é a busca da sociedade pela criatividade, a capacidade de inovar, de fazer diferente, de olhar por outro viés. Assim, as transformações aplicadas à economia influenciam o sucesso dos setores, sejam quais forem, uma vez que a criatividade, com base em Florida (2003), não tem segmento definido, é multidimensional.

No âmbito acadêmico, o debate acerca da economia criativa teve início a partir do livro de Richard Caves, "*Creative industries: contracts between art and commerce*" publicado em 2000. Outros livros relevantes acerca do assunto surgiram, como por exemplo, "*The creative economy: how people make 21 money from ideas*", de John Howkins, em 2001, e "*The rise of the creative class*", de Richard Florida, em 2003. A abundância de interpretações conceituais não sugere uma linha única, e, desde então, diversos autores se destacam nos estudos desse novo paradigma.

O Quadro 1 traz uma síntese do levantamento teórico realizado nessa seção, os principais autores que tratam sobre a economia criativa, seus pilares, e suas principais ideias.

Quadro 1: Levantamento teórico

Levantamento Teórico			
Autores	Criatividade	Inovação	Sustentabilidade
Bocchini et al. (2014)			Afirma que a gestão de projetos pode influenciar positivamente as dimensões de sustentabilidade.
Labuschagne et al. (2005) e Carvalho e Rabechini Jr. (2011)			Argumentam da necessidade das dimensões econômica, ambiental e social serem integradas e desenvolvidas na função gestão de projetos, visando a sustentabilidade.
Claudio Sasaki (2015)	Design Thinking: O conceito veio para revolucionar a maneira de encontrar soluções inovadoras para os problemas, soluções criativas focadas nas necessidades reais do mercado e não em pressuposições estatísticas		
Ana Carla Fonseca Reis (2012)	Destacou alguns exemplos de economia criativa nos museus através de ações de inovação que objetivaram a conquista de outros públicos	Destaca a necessidade de produzir indicadores e informações sobre economia criativa. A escassez de dados e ações também é perceptível na discussão sobre economia criativa nos museus.	
Unger, B., Rank, J. and Gemünden (2015)		Os projetos inovadores são caracterizados por apresentarem alto nível de incerteza. O nível de incerteza é correlacionado com a quantidade de informação existente sobre o tema envolvido	
Morais (2013)	Ações de economia criativa já estão sendo desenvolvidas em vários museus com a finalidade de produzir perspectivas de geração de renda que garantam a sustentabilidade e a geração de fluxos econômicos para os museus e para o entorno.		
Brown (2010)	as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Assim, o Design Thinking tem muito a oferecer ao mundo de negócios.		
Plano da Secretaria da Economia Criativa (2012)	A criatividade é colocada como elemento estratégico no processo de desenvolvimento, sendo fator para a inovação.		
IBRAM (2010)	economia criativa nos museus fomentam a relação museu-comunidade, considerando a função social dos museus, produzindo novas perspectivas de geração de renda pautadas em produtos e serviços, que aproveitem potencialidades, saberes e fazeres.		
Vianna (2012)		Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, os caminhos precisavam ser traçados	

Fonte: Autora, 2018.

Percebe-se que a economia criativa é formada por diversos aspectos que contemplam a criatividade e abrange diversas áreas de conhecimento, da moda e tecnologia ao patrimônio cultural e artes (HOWKINS, 2001; REIS, 2008; FLORIDA, 2013). Visto isso, os museus são organizações que se enquadram no setor e desfrutam dos benefícios advindos desse novo segmento econômico, embora existam falhas como: a falta de uma estruturação teórica sobre economia criativa dentro dos museus, o que compromete a prática; e falta de documentos que controlem o desenvolvimento da atividade bem como sua evolução.

2.2 Museus

De acordo com o Estatuto de Museus (2009), nos Artigos 1º, 2º e 3º, os museus podem ser definidos como:

Instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. (CHAGAS, 2009, p.13).

O termo museu foi utilizado pela primeira vez no continente americano em 1743, com a criação do museu da *Charleston Library Society*, e consolidou-se definitivamente, com a inauguração do *Peale's Museum* em 1784, na Filadélfia (KULIK,1989). De acordo com o autor, seu acervo era constituído por materiais fotográficos de grandes revolucionários, coleções etnográficas, fósseis, conchas e maquinários, com o intuito de atrair visitantes pela experiência visual.

Para Kulik (1989), Peale queria tornar o museu um instrumento de democratização da educação, unindo educação e entretenimento em um mesmo espaço. Ressaltou ainda, que sua tentativa ficou marcada historicamente, de forma positiva, como o primeiro museu a combinar um sistema científico com intenções educacionais, e de forma negativa, por não o consolidar como um museu sério e popular (KULIK, 1989).

De contribuição importante para o conhecimento, segundo Lewis (2004), os museus representam um componente significativo na definição da identidade cultural, tanto no âmbito nacional como internacional. Ainda de acordo com Lewis (2004), os museus desempenham um papel político, sendo agentes de transformação social, proporcionando uma melhor qualidade da vida e da cidadania da sociedade onde estão inseridos.

Destaca-se a afirmação de Primo (1999), de que cabe aos museus, especialmente na América Latina, serem:

[...]instrumento eficaz para o fortalecimento da identidade cultural de nossos povos, imprescindível para a tomada de consciência da preservação do meio

ambiente, onde o homem, natureza e cultura formam um conjunto harmônico e indivisível. (PRIMO, 1999, p. 249).

Diante dessas funções atribuídas as instituições museológicas, ações de economia criativa já estão sendo desenvolvidas em vários museus com a finalidade de produzir perspectivas de geração de renda que garantam a sustentabilidade e a geração de fluxos econômicos para os museus e para o entorno. Nesse sentido, Morais (2013) realizou um estudo intitulado “Antropologia e Turismo: a relação da cadeia dos museus com a cadeia do turismo a partir da economia criativa” que teve como objetivo contribuir com a análise sobre a relação da economia criativa com os museus e o turismo.

Foram realizados acompanhamentos e análises de projetos e ações que estavam sendo desenvolvidos em alguns museus da cidade de Recife-Pernambuco-Brasil, procurando identificar os que se inseriam nos princípios norteadores da economia criativa brasileira: diversidade cultural, sustentabilidade, inclusão social e inovação. Foram pesquisados cinco museus e seus projetos e realizadas entrevistas com os gestores desses espaços para entender como as ações criativas são pensadas e criadas.

Os museus analisados foram: O Museu Cais do Sertão, cuja composição é baseada na economia criativa; o Museu Paço do Frevo, através do projeto “Quinta do Paço” que compreende apresentações musicais permitindo a interação do frevo com diferentes estéticas, estilos e linguagens e facilitando a cadeia produtiva do frevo; o Museu Murillo La Greca, com o projeto “Praias do Capibaribe”, onde o museu é ambientado como um simulacro de uma praia onde são desenvolvidas várias atividades; o Espaço Pasárgada, com a “Oficina Cartoneira”, inspirada no Movimento Cartoneiro, é uma alternativa de edição para autores e pequenos editores trabalharem de forma colaborativa; e a Casa Museu Magdalena e Gilberto Freyre, com o projeto “Chá com Charme”, que compreende uma chá da tarde temático a partir das obras de Freyre, facilitando a cadeia de artistas, músicos, poetas, entre outros.

Como síntese do estudo, Morais (2013) concluiu que na maioria dessas ações os museus não têm ainda a ideia dos enquadramentos delas na economia criativa. Prestes Filho (2002, p. 15) declara que, “ainda não aprendemos a mensurar devidamente os resultados econômicos das atividades culturais”, não tendo a noção

dos benefícios que as mesmas proporcionam. Nesse aspecto, Reis (2012b) destaca a necessidade de produzir indicadores e informações sobre economia criativa. A escassez de dados e ações também é perceptível na discussão sobre economia criativa nos museus.

Percebe-se que, embora os museus estejam inseridos no contexto economicamente criativo, eles possuem fraquezas algumas vezes não identificadas por personagens internos, porém observados por estudiosos e que necessitam de um maior cuidado e diferentes perspectivas para serem solucionados,

2.3 Projetos

Os projetos estão presentes nas organizações a um longo tempo, seja de forma sistematizada ou não. De acordo com Dinsmore (2003), projetos são orientados para metas definidas pelos objetivos operacionais ou técnicos que se pretende atingir. São tarefas específicas, singulares, complexas e com recursos limitados, que se compõe de inúmeras tarefas relacionadas entre si.

Segundo Heldman (2006) projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders.

Para Vargas (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Segundo Nicholas (1990, p.58):

Projetos são atividades temporárias, organizações de pessoas, recursos e estruturas que são montadas para atingir um objetivo em um prazo determinado; uma vez que uma meta é atingida, a organização é desfeita para iniciar outro trabalho com outra meta.

Projetos geralmente envolvem várias áreas de uma organização, uma vez que eles necessitam utilizar conhecimentos e competências de várias especialidades e profissões. A complexidade do projeto geralmente cresce na mesma medida em que cresce a interdependência de tarefas, introduzindo novos e únicos problemas (RANK, UNGER, GEORG 2015).

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013), projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida; objetivos determinados; abrangência (ou escopo) definida; prazo delimitado e recursos específicos. Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira. O manual de gestão de projetos-TCU (2006) ressalta como principais características de um projeto a singularidade, a temporariedade, o ciclo de vida, a incerteza e a interdisciplinaridade, ver Quadro 2.

Como observado os projetos estão presentes nas organizações atuais, possuem suas características próprias e trabalham com objetivos bem definidos, executados em etapas por pessoas de diferentes áreas de conhecimento, sendo abrangente em técnicas específicas. O *Project Management Institute* (PMI, 2013) apresenta um número de US\$ 12 trilhões, um quinto do valor do PIB mundial, como o valor a ser investido em projetos em cada um dos anos da atual década.

Quadro 2: Características de um projeto.

Características de um Projeto	
Singularidade	Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que geram produtos únicos até o momento do seu encerramento.
Temporariedade	Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função do problema a ser resolvido e das metas que se quer alcançar.
Ciclo de vida	Iniciação; Planejamento; Desenvolvimento; Encerramento.
Incerteza	Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados.
Interdisciplinaridade	O desenvolvimento de projetos requer uma gama de conhecimentos diferenciados. A metodologia de gestão de projeto compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outras.

Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

Nos últimos anos surgiram diversas iniciativas afim de estabelecer padrões de gerenciamento de projetos, que possam ser adotados nos vários segmentos da indústria, essas melhores práticas no gerenciamento de projetos vêm sendo consolidadas pelo PMI e publicadas em seu PMBOK. De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma eficiente.

Nas últimas décadas muitas empresas têm despendido quantidades significativas de recursos no intuito de gerenciar seus projetos, tema abordado com mais profundidade na seção seguinte.

2.4 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados (PMBOK, 2013).

Contribuindo com este conceito, Vargas (2009) afirma que:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2009, p.6).

Vargas (2009), defende que a formalização da aplicação do gerenciamento de projetos, dentro das empresas, se propõe a minimizar as surpresas na execução dos trabalhos, antecipar situações desfavoráveis, desenvolver diferenciais competitivos, agilizar as decisões e por fim documentar e facilitar as estimativas para projetos futuros.

Segundo Keelling (2002), a gestão de projeto refere-se à gestão individual de cada projeto. Afirma ainda que:

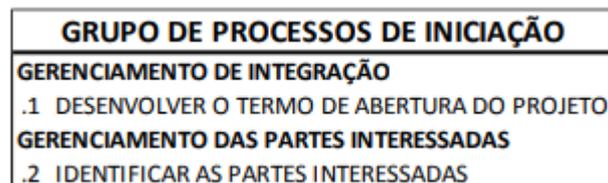
É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto.

De acordo com o PMBOK (2013), o gerenciamento de projetos é composto por cinco grupos de processo, são eles:

1. Processo de Iniciação: nessa fase reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução.

Observa-se, através da Figura 2, que no processo de iniciação acontecem atividades conectadas ao gerenciamento de integração e ao gerenciamento das partes interessadas.

Figura 2: Processos de iniciação



Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

Para Heldman (2006) o processo de iniciação ocorre no início do projeto ou de cada fase de grandes projetos. O autor confirma que um projeto, ou a etapa seguinte do mesmo, deve ter início, concedendo aprovação para que se comprometam recursos da organização necessários àquele projeto ou fase.

2. Processo de Planejamento: na fase de planejamento, planejam e mantém um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto.

Ilustrado pela Figura 3, de acordo com o PMBOK (2013), no processo de planejamento são desenvolvidas atividades das dez áreas do gerenciamento de projetos.

Segundo Heldman (2006) o planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto e delinear os planos que serão usados para cumprir os propósitos do projeto. Envolve também a determinação de vários cursos possíveis de ação e a escolha de quais destes seriam as melhores alternativas para se alcançarem os resultados.

Para Mulcahy (2007) neste processo é importante que um diagrama de prioridades seja elaborado e que o caminho crítico das atividades fique evidente, pois assim uma atenção maior pode ser dada desde o início às atividades críticas.

Figura 3: Processos de planejamento.

GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO	
GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	
1.	DESENVOLVER O PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO
GERENCIAMENTO DO ESCOPO	
2.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO
3.	COLETAR OS REQUISITOS
4.	DEFINIR O ESCOPO
5.	CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)
GERENCIAMENTO DO TEMPO	
6.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA
7.	DEFINIR AS ATIVIDADES
8.	SEQUENCIAR AS ATIVIDADES
9.	ESTIMAR OS RECURSOS DAS ATIVIDADES
10.	ESTIMAR AS DURAÇÕES DAS ATIVIDADES
11.	DESENVOLVER O CRONOGRAMA
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	
12.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS CUSTOS
13.	ESTIMAR OS CUSTOS
14.	DETERMINAR O ORÇAMENTO
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	
15.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	
16.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RECURSOS
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	
17.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES
GERENCIAMENTO DOS RISCOS	
18.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS
19.	IDENTIFICAR OS RISCOS
20.	REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS
21.	REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS
22.	PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	
23.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
24.	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS PARTES

Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

3. Processo de Execução: Nessa fase, ficam responsáveis pela coordenação pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto. Como mostra a Figura 4, as áreas do gerenciamento de projetos inseridas no processo de execução são: gerenciamento de integração; gerenciamento da qualidade; dos recursos

humanos; das comunicações; das aquisições; e o gerenciamento das partes interessadas.

Figura 4: Processos de execução

GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO	
GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	
.1	ORIENTAR E GERENCIAR O TRABALHO DO PROJETO
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	
.2	REALIZAR A GARANTIA DA QUALIDADE
GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	
.3	MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO
.4	DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO
.5	GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	
.6	GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	
.7	CONDUZIR AS AQUISIÇÕES
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
.8	GERENCIAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

Para Quartaroli & Linhares (2004), este processo consiste na coordenação de recursos de forma a executar o plano de trabalho, execução das etapas previstas, utilização de recursos dentro do programado e ativação da comunicação entre os membros da equipe.

Segundo Heldman (2006) o processo de execução compreende a concretização dos planos do projeto. Este processo costuma absorver a maior parte do tempo e dos recursos do projeto, o que geralmente faz com que os custos sejam mais altos nessa etapa.

4. Processo de Monitoramento e Controle: garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoramento, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes. A Figura 5 traz as áreas do gerenciamento de projetos e as atividades desenvolvidas dentro do processo de monitoramento e controle.

Figura 5: Processos de monitoramento.

GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	
GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO	
.1	MONITORAR E CONTROLAR O TRABALHO DO PROJETO
.2	REALIZAR O CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS
GERENCIAMENTO DO ESCOPO	
.2	VALIDAR O ESCOPO
.3	CONTROLAR O ESCOPO
GERENCIAMENTO DO TEMPO	
.4	CONTROLAR O CRONOGRAMA
GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	
.5	CONTROLAR OS CUSTOS
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	
.6	CONTROLAR A QUALIDADE
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	
.7	CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES
GERENCIAMENTO DOS RISCOS	
.8	CONTROLAR OS RISCOS
GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	
.9	CONTROLAR AS AQUISIÇÕES
GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	
.10	CONTROLAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

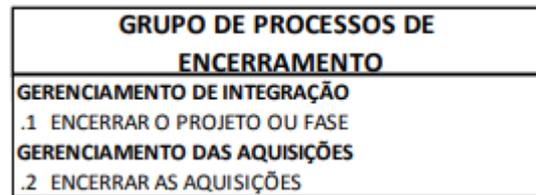
Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

Para Heldman (2006) é neste processo que são feitas e analisadas as avaliações de desempenho, para averiguar se o projeto está seguindo o planejado. Se forem detectados desvios, será aplicada uma ação corretiva para colocar as atividades de acordo com o plano de projeto, o que pode exigir uma revisão do planejamento, até que os objetivos em pauta tenham sido reajustados.

Já para Mulcahy (2007) é neste estágio que o desempenho do projeto é monitorado bem como o desempenho dos membros das equipes, os contratos são administrados, as lições aprendidas são registradas e relatórios de progresso são elaborados para atualização das partes interessadas.

5. Processo de Encerramento: nessa fase, organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto. No processo de encerramento acontecem atividades do gerenciamento da integração e do gerenciamento das aquisições, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6: Processo de encerramento.



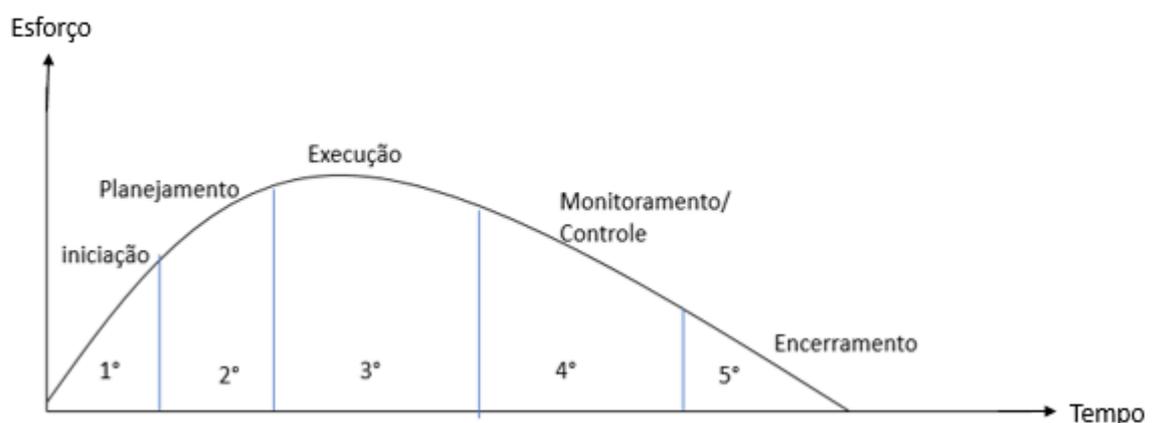
Fonte: Adaptado do PMBOK, PMI (2013).

Segundo Heldman (2006) o grupo de processo de encerramento é provavelmente o ignorado com maior frequência. Este processo é o responsável pelo término formal e ordenado das atividades de uma fase ou do projeto em si. O autor ainda afirma que o encerramento é importante porque é nesse momento que todas as informações do projeto são reunidas e armazenadas para referência futura.

Vargas (2009) acrescenta que os contratos pendentes também devem ser encerrados, assim como a equipe e a estrutura do projeto desmobilizada.

A Figura 7 sintetiza os processos de gerenciamento de projetos, que consiste no conjunto de fases que o compõem, geralmente em ordem sequencial de execução.

Figura 7: Processos de gerenciamento de projetos.



Fonte: Autora, 2018.

Ainda de acordo com o PMBOK, PMI (2013), o gerenciamento de projetos é composto por dez áreas de conhecimento, ou dez disciplinas, são elas:

- Gerenciamento da Integração: área das atividades necessárias para garantir que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. A gerência da integração envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas.
- Gerenciamento de Escopo: área relativa às atividades necessárias para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário para que seja concluído com sucesso.
- Gerenciamento de Custos: área que engloba as atividades necessárias para garantir que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.
- Gerenciamento de Qualidade: área que inclui as atividades necessárias para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos de acordo com o solicitado pelo cliente.
- Gerenciamento das Aquisições: área onde se compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos.
- Gerenciamento de Recursos Humanos: área necessária para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos envolvidos no projeto e isso abrange todas as partes envolvidas, equipe, patrocinadores, clientes.
- Gerenciamento das Comunicações: Inclui as atividades necessárias para assegurar a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto.
- Gerenciamento de Risco: envolve as atividades necessárias na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Envolve a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das consequências de eventos negativos.
- Gerenciamento de Tempo: área necessária para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.
- Gerenciamento das partes interessadas: O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

Alterações significativas aconteceram na sociedade e no mundo do trabalho (Hobsbawm, 2011). Diante dessas alterações mudanças aconteceram, refletindo na necessidade de aprimoramento da produtividade e da organização empresarial, resultando na consolidação do gerenciamento de projetos e a importância em desenvolver novas técnicas e ferramentas, levando a um crescimento na formação de profissionais especializados em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011).

O atual cenário de competitividade leva as organizações a buscarem novas estratégias, processos e modelos de gestão. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos precisou levar em conta a sustentabilidade, ou seja, não se pode pensar apenas nos aspectos econômicos, mas também ambiental, social e cultural, quando se gerencia um projeto (Carvalho e Rabechini 2011). Isto requer mudança de comportamento e para isto é preciso desenvolver competências necessárias e parcerias inovadoras entre a sociedade e a academia (Leeuw, Wiek & Buizer, 2012).

Uma variedade de estudos recentes no campo confirma mudanças contínuas no gerenciamento de projetos como profissão e área de pesquisa. A disciplina está sendo aplicada em novas indústrias, países e esferas (POLLACK, 2007; LEEUWW, WIEK, BUIZER, 2012; POLLACK, ADLER 2015; PADALKAR, 2016). A gestão de projetos tornou-se um processo de negócio de núcleo para muitos, tanto em nível estratégico quanto operacional, de fato, qualquer atividade percebida como significativa e necessária do ponto de vista do cliente pode ser denominada projeto e cada grande projeto pode ser visto como uma série de subprojetos (PERMINOVA, GUSTAFSSON, WIKSTROM, 2008).

Pollack e Adler (2015) afirmam que a gestão de projetos continua a ser alterada, um fenômeno que pode ser atribuído à evolução do corpo de conhecimento, mas também à natureza multidisciplinar do campo e à expansão da gestão de projetos em novos domínios de prática.

Nesses novos domínios de práticas da gestão de projetos, pode-se incluir os museus, que apresentam essas características de multidisciplinaridade, tornando possível interligar a atividade de gestão de projetos aos museus de Recife, incorporando processos do gerenciamento de projetos a essas instituições otimizando suas atividades a partir da aplicação de um modelo de gestão de projetos para empreendimentos criativos.

Acerca das transformações e da relação entre criatividade e a gestão de projetos, Barbieri (2004) afirma em seus estudos que a adaptação para um ambiente em rápida mutação requer flexibilidade e agilidade, a habilidade de aprender rapidamente como elaborar as etapas de um projeto ou produzir novos produtos e serviços para elevar o padrão de desempenho. Ressalta ainda que um dos grandes desafios para o gerenciamento de projetos é propiciar espaços onde a aprendizagem se beneficie da criatividade e vice-versa (BALBIERE, 2004).

A mistura de conhecimentos desenvolvidos influencia positivamente o sucesso de longo prazo de uma organização (Ordanini et al., 2008), gerando conhecimento sobre os resultados do projeto, conhecimento de mudança organizacional necessária, ou seja, conhecimento sobre soluções, sobre possíveis mudanças que possam influenciar os projetos ou sejam necessárias para um melhor desempenho de uma organização.

Ainda na área de gerenciamento de projetos existe a implementação de ferramentas de auxílio ao gerenciamento. Meira (2003) reforça que para se estabelecer um ambiente propício para a melhoria da qualidade dentro do gerenciamento de projetos, é indispensável o uso de ferramentas que permitam organizar os fatos e dados, reduzir custos e facilitar a gestão de projetos das empresas nos mais variados aspectos.

Algumas ferramentas utilizadas são: *Design Thinking*; Asana; Trello; *Harvest*; *Microsoft Project*; JIRA; entre outros. O próximo tópico trará um maior debate sobre a ferramenta de *design thinking*, que se utiliza da criatividade para criar respostas rápidas, inovando através de uma abordagem focada no ser humano, características comuns a instituições museológicas, sendo uma ferramenta utilizada no modelo que será resultado desse estudo, de maneira que interliga o gerenciamento de projetos e a criatividade, dentro da realidade de cada instituição museológica.

De acordo com Brow (2010), o objetivo primário do *design thinking* para gestão de projetos é proporcionar a melhor solução possível aos problemas complexos.

2.5 Design Thinking

Para Franzato (2009), atualmente o termo “*design*” é associado à qualidade ou aparência estética de produtos, entretanto a intenção do termo faz referência a promover o bem-estar na vida das pessoas. Este termo tem chamado muito a atenção de gestores, proporcionando novos caminhos para a inovação empresarial baseado nas possibilidades que o *design* permite abranger.

A abordagem conhecida como *design thinking* permite a ligação da criatividade com a gestão de projetos, gerando ideias e soluções inovadoras. Segundo Brown (2010), o *design thinking* pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos. O *design thinking* emprega a sensibilidade e os métodos do *designer*, profissional da área, para atender às necessidades das pessoas e criar uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

De acordo com Viana et al (2012), o *designer* distingue como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência, seja ela emocional, cognitiva ou estética, e o bem-estar na vida das pessoas, considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos e cultura. Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções.

Conforme Brown (2010), o *design thinking* é compreendido como um sistema de sobreposição de espaços diferentes de uma sequência ordenada de etapas. Segundo o autor, este sistema é dividido em “três etapas de inovação”: imersão onde *insights* de todos os tipos são coletados; ideação onde os *insights* são traduzidos em ideias; e implementação onde as melhores ideias são desenvolvidas em plano de ação concreto.

A primeira fase do processo de *design thinking* é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final (VIANNA et al, 2012). A realidade dessa ferramenta implementada nos museus do Recife pode trazer grandes impactos positivos, visto que remete à resolução das falhas e fraquezas não identificadas pelos agentes internos dessas instituições, como visto no tópico 2.1 desse estudo.

Na imersão são identificados e coletados *insights*, que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal, a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor estabelecendo uma proposta de valor.

A segunda fase do processo de *design thinking* é a ideação, nela todas as oportunidades, os *insights*, observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que possuem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto, nessa fase ocorre normalmente o *brainstorming* (BROWN, 2010)

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, e um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA et al, 2012).

Por fim, existe a fase da implementação, onde o *design thinking* trabalha a criação de oportunidades, hipóteses, que são resultados de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem. Os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras (BONINI; ENDO, 2010).

Ainda de acordo com Bonini e Endo (2010), ao contrário de modelos tradicionais onde os protótipos visam tornar mínimo os riscos e a classificação do potencial de lucratividade, estes protótipos abordados auxiliam a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sob os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos e redução das chances de fracasso.

Esta abordagem contempla todo o processo de inovação, desde a visualização de *insight* a partir da utilização da empatia, bem como a visualização de potenciais oportunidades que agreguem valor para o usuário, utilizando também de ferramentas que tornam o processo mais humano e inovador, se converte em uma importante ferramenta criativa para empresas que buscam a inovação tendo a criatividade como seu pilar essencial, como instituições museológicas.

2.6 Ferramentas do *Design Thinking*

Para que o processo do *design thinking* seja tão efetivo e que gere resultados expressivos, são utilizadas algumas ferramentas em cada etapa do processo, fazendo diferença no resultado. Essa seção trará algumas delas utilizadas no *design thinking*, como: mapa de empatia; o *brainstorm*; cocriação e reenquadramento.

2.5.1 Mapa de Empatia

O Mapa de Empatia, é uma ferramenta de *design thinking* criada por Dave Gray no livro *Gamestorming – Jogos Corporativos para Mudar*. De acordo com Gray (2010), é uma ferramenta que nos leva a pensar sobre os usuários que queremos servir e não sobre o produto que queremos construir. Efetivamente, a proposta é se colocar no lugar do cliente e fazer uma imersão no seu cotidiano a fim de compreender os impactos emocionais e suas percepções sobre um produto ou serviço.

De acordo com Vianna et al (2012) o mapa da empatia é uma ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário.

O Sebrae (2018) afirma que, a fim de construir serviços e produtos que serão utilizados, amados e apoiados pelos usuários, é preciso entender seu pensamento, preferência, comportamento e sua forma de comunicar durante a jornada. Empatizar com os clientes ajuda a criar tais perspectivas.

Quando se tem muita informação de campo e é preciso organizá-la para gerar um melhor entendimento do público-alvo, de forma a ganhar empatia. O mapa da empatia é uma ferramenta simples e visual utilizada para descobertas sobre usuários. É eficiente para entender a audiência de produtos e serviços, tanto dos clientes quanto de concorrentes. Segundo Gray (2010), é formada de quatro quadrantes: pensando;

vendo; fazendo; e sentindo. No fim, também pode incluir outros dois: dores e necessidades.

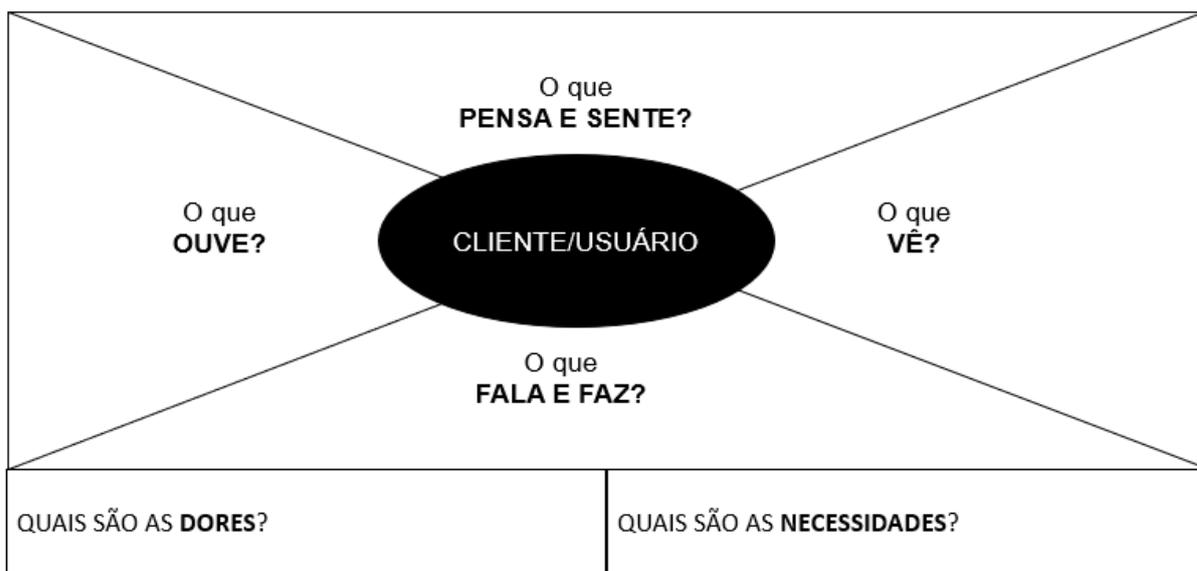
- O que fala e faz? - Quais ações e comportamentos mais chamaram a atenção durante a pesquisa? Quais assuntos mais o interessam? Ele saberá o que fazer com o seu produto quando tiver contato com ele?
- O que pensa e sente? - Quais são suas crenças? Possíveis pensamentos? Preocupações? Por que está feliz ou infeliz? Quais pensamentos podem influenciar seu comportamento? Para evitar suposições que não agregam nada ao processo, procure instrumentos a fim de que você tenha um entendimento mais real sobre o pensamento do cliente.
- O que vê? - Quais são os meios de comunicação que informam essa pessoa? O que ela enxerga quando está procurando por um produto ou serviço? O que está à sua volta que pode influenciar o processo?
- O que ouve? - O que as pessoas que se relacionam com o cliente dizem para ele? Quais podcasts ele ouve? Quem o influencia a ponto de dizer o que ele realmente vai ouvir?

Gray (2010) coloca ainda que, depois de observar tudo isso e debater detalhadamente com outros membros da equipe, você tem o que precisa para pensar em outros dois pontos:

- Dores: quais os principais pontos de dor podem ser observados? O que o usuário gostaria de alcançar? Quais são os ganhos ao utilizar o serviço?
- Necessidades: por que o cliente utilizaria o serviço ou compraria o produto? O que poderia ser acrescentado para atender ainda mais às suas necessidades?

A Figura 8 ilustra os passos citados para a construção de um mapa de empatia, servindo como base para a identificação de necessidades do cliente e oportunidades para o projeto, e suas técnicas podem ser utilizadas como insumo, principalmente, na fase de ideação.

Figura 8: Mapa de empatia



Fonte: Autora, 2018.

Gray (2010), destaca sobre o mapa da empatia “Na verdade, nós chamávamos essa ferramenta de “A Grande Cabeça” quando nós a criamos, porque a ideia central sempre foi imaginar o que se passa na cabeça de outra pessoa”.

Preenchendo o mapa de empatia, é possível ter uma visão clara de quem é o usuário, como ele pensa e, principalmente, o que ele mais valoriza. Sabendo disso, as organizações poderão definir o seu propósito, a missão do seu projeto e os valores do seu empreendimento.

2.5.2 *Brainstorming*

O *brainstorming*, como já descrito anteriormente na seção 2.4, é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente, realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA et al, 2012).

No processo de Ideação, o *brainstorming* possibilita uma abordagem rica para gerar ideias em cima de questões relevantes que nasceram durante as fases de Imersão e de Análise (VIANNA et al, 2012).

Em uma sessão de *brainstorming*, os participantes são incentivados a expressar todas as ideias que puderem pensar (RIETZSCHEL et al., 2007). Nesse sentido, quando um grupo de pessoas compartilha ideias, há uma tendência generalizada de avaliá-las instantaneamente, o que inibe os membros do grupo provocando reação desfavorável naqueles geradores de ideias (HESLIN, 2009). Para superar esse problema, em 1957, Osborn desenvolveu quatro regras para o *brainstorming* com o intuito de melhorar a produtividade ou a criatividade do grupo (DUGOSH et al., 2000; HESLIN, 2009), as quais são explicitadas no Quadro 3.

Rietzschel et al (2007), descreve como algumas das vantagens de se utilizar o *brainstorming*: uma maior interatividade, devido ao estímulo da troca de informações e conhecimentos entre os colaboradores da empresa; a exposição de ideias, como dito anteriormente, a ideia principal de uma sessão de *brainstorming* é fazer com que as pessoas exponham ideias; a valorização dos funcionários e *stakeholders*, uma vez que a empresa se preocupa em ouvir as pessoas que fazem parte de sua equipe, elas se sentem mais valorizadas e motivadas, quando suas ideias são implantadas e dão certo; ajuda a estimular o espírito do trabalho em equipe; ajuda na comunicação; e gera confiança, pois os gerentes passam a ter mais confiança no trabalho da equipe ao ver que escutá-la pode ser a grande solução, e com isso a relação é fortalecida.

Diante disso, a produtividade é o principal objetivo de uma sessão de *brainstorming*. Nesse sentido, este processo é projetado para facilitar a produtividade ideacional e dessa forma, deve-se manter a mente sempre ativa e perguntando: “o que mais? O que mais?...” (RIETZSCHEL; NIJSTAD; STROEBE, 2007). Alcançando um maior número de ideias possíveis após o processo.

Quadro 3: Regras para um *brainstorming*.

Nº	Regra	Descrição
1	A crítica está descartada	Ninguém deve criticar ninguém. Julgamentos devem ser retidos. Deve-se expressar todas as ideias que vêm à mente.
2	A roda livre é bem-vinda	Quanto mais criativa a ideia melhor. Não se deve ter medo de dizer o que vem à mente. Isto irá estimular mais e melhores ideias.
3	A quantidade é mais importante do que a qualidade	Quanto maior for o número de ideias, maior será a probabilidade de ideias vencedoras
4	A melhoria e a combinação de ideias são procuradas	Deve-se tentar sugerir como as ideias de outras pessoas podem ser unidas com outras ou como podem ser melhoradas. Não deve haver medo de realizar esta etapa

Fonte: Elaborado a partir de Heslin, 2009.

2.5.3 Cocriação

O termo cocriação se refere a qualquer ato de criatividade coletiva, logo a cocriação tem o objetivo de estimular a criatividade e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras (VIANNA et al, 2012).

Molinari (2004) aponta cocriação como, uma forma de inovação que acontece quando as pessoas de fora da empresa como fornecedores, parceiros e clientes contribuem com o serviço ou produto. E o valor que se gera é percebido pelo cliente com maior facilidade, pois ele acaba envolvido e engajado a contribuir cada vez mais. Principalmente pela facilidade de acesso à internet e às ferramentas disponíveis.

Segundo Vianna et al (2012), geralmente são convidadas as pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o usuário final, os funcionários da empresa que demanda o

projeto e a equipe que atua como facilitadora da dinâmica. É bastante útil em momentos de impasse, onde novas visões sobre as ideias se fazem necessárias.

Duarte (2017) destaca que, o interesse do público é volátil e para conseguir despertar o pertencimento dos clientes atuais a ponto que estes contribuam para a melhoria constante dos produtos e serviços é sem dúvida um desafio diário. O autor ainda afirma que realizar a cocriação exige que a empresa esteja aberta e disposta a escutar e compreender o que os seus diferentes clientes querem expressar.

2.5.4 Reenquadramento

Reenquadramento pode ser tomado como examinar problemas ou questões não resolvidas em uma empresa sob diferentes perspectivas e diversos ângulos, permitindo, assim, desconstruir crenças e suposições dos atores (*stakeholders*), e quebrar seus padrões de pensamento, ajudando-os a mudar paradigmas dentro da empresa e, com isso, dar o primeiro passo para alcançar soluções inovadoras (VIANNA ET AL, 2012).

O processo de reenquadramento acontece em ciclos de captura, transformação e preparação, que se repetem até que seja alcançado o objetivo de estimular os envolvidos a enxergarem o problema sobre diferentes óticas, criando um novo entendimento do contexto para levar à identificação de caminhos inovadores. A Figura 9 mostra os três ciclos do reenquadramento:

Figura 9: Ciclos do Reenquadramento



Captura

É a coleta de dados sobre a razão de ser do produto/serviço/empresa, em relação a crenças e suposições do interlocutor que serão utilizadas na fase de transformação. Frequentemente ocorre durante os encontros ou reuniões com os atores envolvidos no processo, onde, a princípio, são questionados (entrevistados) a respeito de inovação, mas também podem ser instigados a realizar exercícios de analogia, encenação ou outras dinâmicas a fim de revelar um outro olhar sobre a questão.



Transformação

Com estes dados em mãos, a transformação é realizada pela equipe de projeto que mapeia os dados coletados na fase anterior e adiciona novas perspectivas. Nesta fase, muitas técnicas como mapas mentais, jornadas, negação etc., podem ser aplicadas de acordo com o objetivo, tipo de cliente e momento do processo.



Preparação

A preparação é o momento em que se cria materiais de sensibilização de impacto, com base no resultado da fase de transformação, que estimule o interlocutor a refletir. Muitas vezes levantam-se questões que não ficaram claras e desenvolvem-se/escolhem-se ferramentas para o próximo ciclo (volta à captura).

Fonte: Vianna et al, 2012, p.25.

Vianna et al (2012) afirma que, como um problema não pode ser resolvido com o mesmo tipo de pensamento que o criou, o reenquadramento deve ser usado como primeira etapa para geração de soluções inovadoras. Serve também como etapa inicial da melhoria de produtos, serviços e/ou processos, uma vez que permite a abordagem da questão sob novas perspectivas.

Como síntese, as ferramentas podem ser utilizadas em conjunto, de forma paralela ou seja, a medida que uma atividade vai sendo realizada é possível a realização de outras de forma simultânea, ou podem distribuídas de acordo com as fases do *design thinking* (seção 2.5), o reenquadramento acontece, normalmente, na fase da imersão, já o *brainstorming* e a cocriação costumam ser realizados na fase da ideação, o mapa de empatia, por fim pode ser realizado tanto na fase de imersão como na fase da ideação.

3. METODOLOGIA

De acordo Richardson et al (2007), a metodologia é uma preocupação instrumental, que aborda o caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade. Em outras palavras, a metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno. Diante disso, essa seção traz os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

3.1 Tipologia da pesquisa

Para se chegar a uma resposta aos objetivos propostos por esse estudo, do ponto de vista metodológico utilizou-se procedimentos qualitativos.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), na abordagem analítica qualitativa, o pesquisador lança mão de múltiplas estratégias e métodos para produzir uma resposta adequada a um problema concreto.

Vieira (2004) destaca que a pesquisa qualitativa garante uma riqueza maior de dados, pois nela é possível observar o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de contradições e paradoxos.

Bauer e Gaskell (2008) observam que a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, é explorar as opiniões das diferentes representações sobre o assunto em questão.

Richardson et al (2007) afirmam que “[...] as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritivo-exploratória, pois busca descrever a realidade das questões relacionadas a

gestão de projetos nos museus analisados, bem como ampliar o conhecimento do assunto através de diferentes técnicas, tornando possível a construção final de um modelo de gestão de projetos para museus.

Segundo Gil (2007), quanto aos objetivos as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas.

I. Pesquisa exploratória: tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, já que o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigados.

II. Pesquisa descritiva: a pesquisa descritiva, como o próprio nome já diz, tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

III. Pesquisa explicativa: pesquisa explicativa é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou contributivos ao desencadeamento dos fenômenos. Explicar a razão do fato ou fenômeno social. Também é importante situar o ambiente social de ocorrência. Portanto, a realidade tempo-espço é fundamental na identificação de causa e efeito do evento social. Os procedimentos básicos são: registrar, classificar, identificar e aprofundar a análise.

De acordo com Goulart (2002), “os estudos exploratórios têm, fundamentalmente, o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho e desenvolve-se com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2006).

3.2 Unidades de Análise

Como unidades de análise para o presente estudo, foram selecionados três museus do Recife, o Museu Cais do Sertão, o Museu Paço do Frevo, ambos vinculados a Secretaria de Turismo do Recife, e o Museu Murillo La Greca, de caráter privado, com auxílios também da esfera pública.

Essas unidades de análise foram definidas através do estudo de Moraes (2013), após analisados quais os museus da Região Metropolitana do Recife possuem mais características da economia criativa. O Quadro 4 traz os museus entrevistados na pesquisa de Moraes (2013) e seus respectivos projetos desenvolvidos no período.

Quadro 4: Museus e seus projetos

MUSEUS	PROJETOS/ AÇÕES/ATIVIDADES
[1] Museu Paço do Frevo	Quinta do Paço
[2] Museu Murillo La Greca	Praias do Capibaribe
[3] A Casa-Museu Magdalena e Gilberto Freyre	Projetos Chá com Charme Poesia em Apipucos Assombrações do Recife Velho
[4] Espaço Pasárgada Manuel Bandeira	Cine Club, Café com Pasárgada, Lançamento de livros e CD's Oficinas relacionadas a temática Pasárgada
[5] Museu Cais do Sertão	Exposição permanente “ O mundo do Sertão” Projetos temporários.

Fonte: Elaborado a partir de Moraes, 2013.

A partir da análise desses museus, o Espaço Pasárgada Manuel Bandeira e A Casa-Museu Magdalena e Gilberto Freyre, foram excluídos da seleção por não apresentarem no ano de 2018 projetos ou ações, os museus estão com seus espaços

definidos para visitação e observação, não sendo de grande construção para a base teórico-metodológica da presente pesquisa, visto que busca-se o mapeamento das práticas da gestão de projetos nos museus.

3.2.1 Museu Cais do Sertão

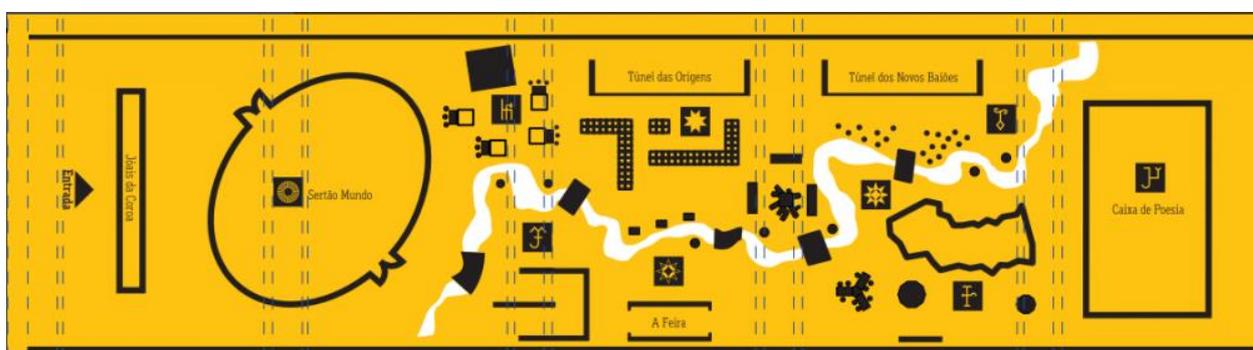
O Museu faz parte do projeto Porto Novo Recife, que está transformando os antigos armazéns portuários em um grande polo de turismo, serviç os, entretenimento e lazer. O Cais presta sua homenagem à cultura, às histórias, ao povo sertanejo brasileiro.

O museu cais do Sertão é um empreendimento de economia criativa e está localizado no antigo Armazém 10 do Porto do Recife, vizinho ao Centro de Artesanato e ao Marco Zero do Recife. A  rea total é de 7.500m², e os investimentos adv m de recursos do Ministério da Cultura e do Governo de Pernambuco. Com recursos de tecnologia inovadores, automação e interatividade, além da leitura generosa de cineastas, escritores, artesãos, artistas plásticos, artistas visuais e músicos de todo o país, o Cais apresenta os fortes contrastes que marcam a vida nos sertões nordestinos, proporcionando aos visitantes uma experiência de imersão nesse universo. (CAIS, 2018).

O museu comporta uma exposição permanente e interativa "O mundo do Sertão" sobre a cultura sertaneja, além de vários projetos temporários ao longo do ano, promovendo uma grande celebração da vida e obra do cantor e compositor Luiz Gonzaga, o Rei do Baião. Nascido em Exu, Sertão de Pernambuco, Gonzag o consagrou a música nordestina em todo o Brasil. Nada escapou à sua sensibilidade. E o Cais do Sertão é um polo de reconhecimento de sua genialidade. Um museu com tecnologia de ponta e abordagens contemporâneas que tem se tornado um espaç o de transformação da rotina cultural da capital pernambucana. Local de troca, convivência, interação, um espaç o que convida o público a parar, estar, estudar, criar, experimentar e vivenciar o rico universo de histórias, personalidades, memórias e linguagens artísticas. (CAIS, 2018).

“O Mundo do Sertão” é a exposição de longa duração que foi inaugurada em abril de 2014. Ela propõe expandir os horizontes de possibilidade de interpretações desse sertão e está dividida em sete territórios temáticos: ocupar, viver, trabalhar, cantar, criar, crer e migrar. Cada ambiente desses remete aos principais aspectos do dia a dia do sertanejo, oferecendo ao visitante a oportunidade de se locomover pelo espaço e interagir com os artefatos expositivos, a Figura 10 traz esses ambientes.

Figura 10: Territórios da exposição “O mundo do Sertão”.



Fonte: Cais, 2018.

A partir da Figura 10, observa-se os ambientes e territórios temáticos oferecidos pela exposição do museu Cais do Sertão, é possível ter noção da complexidade e riqueza de detalhes do espaço museológico, abrangendo a criatividade e a inovação além das questões de gestão, como também do ambiente físico, o que para os museus é de fundamental importância.

3.2.2 Museu Paço do Frevo

O museu Paço do Frevo está instalado no bairro do Recife, é um espaço dedicado à difusão, pesquisa, lazer e formação nas áreas da dança e música do frevo, visando propagar sua prática para as futuras gerações. Possui um vasto universo de personalidades, histórias, memórias e experiências do carnaval pernambucano durante todo o ano (PAÇO DO FREVO, 2018).

O museu é composto por: exposições, onde as histórias, as agremiações e os personagens do frevo estão celebrados em exposições temporárias e de longa duração; escola de música, que permite um contato sistematizado com a música do frevo, em suas diversas linguagens e modalidades, para formar novos músicos e novos repertórios; escola de dança, focada em atividades de formação, transmissão e difusão da dança do frevo.

Oportunidades para o desenvolvimento profissional, físico e cultural; centro de documentação, onde a história do frevo é contada em vídeos, numa linha do tempo e no Centro de Documentação Maestro Guerra Peixe, que reúne documentos e informações relativos ao universo do frevo (PAÇO DO FREVO, 2018).

3.2.3 Museu Murillo La Greca

De acordo com o Ministério da Cultura (2011), o Museu Murillo La Greca foi inaugurado no ano de 1985 e como o próprio nome sugere é uma homenagem ao pintor pernambucano Murillo La Greca que doou todo seu acervo pessoal à prefeitura recifense. O museu vem protagonizando a reestruturação artística e patrimonial de um dos mais importantes acervos museológicos de Pernambuco.

Comporta um acervo de 1.400 desenhos, com técnicas de fusain, crayon, pastel e sanguínea, o museu ainda possui discos, livros, mobiliários e cartas trocadas com Portinari e Giacometti. Há também 160 pinturas, entre paisagens, cenas históricas e retratos.

Atualmente, além do rico acervo o museu realiza projetos culturais através de exposições anuais de longa duração, concomitantemente com exposições de arte contemporânea, design e arquitetura. Desenvolvendo ainda um trabalho educativo, que incentiva a formação através de oficinas e cursos, além de curadorias como fomento à produção artística da Cidade do Recife. O Projeto Amplificadores e o Projeto Fachada são algumas das estratégias que compõem o conjunto de atividades do museu. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2011).

3.3 Delimitação do campo empírico

Após a fase da definição das unidades de análise e definida a realização de entrevistas semiestruturadas como terceira fase de coleta de dados, que será melhor abordada na próxima seção 3.4, pode ocorrer a delimitação do campo empírico.

Os entrevistados selecionados para a aplicação da pesquisa foram gestores dos museus delimitados na unidade de análise, seção 3.2. A escolha justificou-se por acreditar que a realidade vivenciada pelos mesmos seria de grande contribuição para o estudo e de esclarecimento para os pontos em questão buscados nos objetivos.

A realidade vivenciada pelos gestores e seus conhecimentos técnicos, traz grandes contribuições e uma relevância maior para a pesquisa de gerenciamento de projetos em empreendimentos criativos. Sendo assim as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a cada gestor de conteúdo dos museus selecionados.

3.4 Coleta de dados

Quanto a coleta de dados, numa pesquisa de caráter descritivo-exploratória podem ser utilizados questionários, entrevistas, observação participante e análise de conteúdo. Segundo OLIVEIRA (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação.

Como procedimento de coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada com os gestores dos três museus delimitados. A entrevista se caracteriza pela existência de um entrevistador, que fará perguntas ao entrevistado anotando as suas respostas. A entrevista pode ser feita individualmente, em grupo, por telefone ou pessoalmente (MATTAR, 1996). No caso da presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas pessoalmente, nas instalações das instituições selecionadas.

Segundo Marconi & Lakatos (2013) a entrevista pode ser de três tipos:

- I. Padronizadas (estruturadas): os formulários costumam usar questões fechadas e o entrevistador não pode alterar a ordem das questões, ou criar novas questões.
- II. Despadronizadas (semiestruturadas): os formulários usam questões abertas e o entrevistador tem liberdade de formular novas questões, conduzindo a entrevista.
- III. Painel: as entrevistas são repetidas de tempos em tempos com os mesmos elementos da amostra, para avaliar a evolução das opiniões das pessoas.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2013), quanto ao conteúdo das entrevistas, apresentam-se seis tipos de objetivos:

- I. Averiguação de fatos;
- II. Determinação das opiniões sobre os fatos;
- III. Determinação de sentimentos;
- IV. Descoberta de planos de ações;
- V. Consulta atual ou do passado;
- VI. Motivo conscientes para opiniões.

3.5 Métodos de coleta de dados

Método, é a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objeto, fato ou fenômeno. É uma série de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir determinado conhecimento ou objetivo (SEVERINO, 2007). Para o presente estudo foram utilizados três métodos de coleta de dados, foi realizada uma revisão bibliográfica da literatura, seguida por uma revisão sistemática da literatura e por fim utilizado o software Atlas ti, uma metodologia de software baseada em evidências.

Na fase inicial do estudo, na revisão bibliográfica observou-se a necessidade da identificação das tendências na área da gestão de projetos, para nortear a relação entre a gestão de projetos com os temas criatividade, inovação e as novas áreas de

atuação do gerenciamento, para tal realizou-se a revisão sistemática da literatura acerca das tendências na área de gestão de projetos.

Após as duas fases iniciais, da revisão bibliográfica e revisão sistemática da literatura, foram aplicadas as entrevistas semiestruturadas, afim de se ter um maior conhecimento da prática da gestão de projetos nos museus, como acontecem.

3.5.1 Revisão Bibliográfica

A primeira fase metodológica do estudo seguiu os preceitos de um estudo exploratório, por meio de uma revisão bibliográfica da literatura envolvendo os temas centrais da pesquisa, são eles: Economia criativa; museus projetos; gerenciamento de projetos; *design thinking*; e as ferramentas do *design thinking*.

De acordo com Gil (2008), a revisão bibliográfica da literatura é desenvolvida a partir de material já existente e elaborado, constituído de livros e artigos científicos.

Ainda no âmbito do levantamento teórico, para uma melhor compreensão da realidade das pesquisas em museologia, foi utilizado como referência, o estudo realizado por Moraes (2013), intitulado “Antropologia e Turismo: a relação da cadeia dos museus com a cadeia do turismo a partir da economia criativa.”

3.5.2 Revisão sistemática da literatura

Após a delimitação dos objetivos do estudo, descrito no item 1.1.1 observou-se a necessidade de identificar as principais transformações na área de gestão de projetos e detectar se a criatividade se apresenta como um fator responsável por algumas dessas mudanças, sendo assim com o intuito de descobrir as tendências em gestão de projetos, a segunda etapa metodológica do estudo foi a realização de uma revisão sistemática da literatura de acordo com a metodologia de Kitchenham (2007).

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto

(BIOLCHINI et al., 2007). Busca-se alcançar maior qualidade nas pesquisas e resultados, ou seja, compreender o “estado da arte” do assunto pesquisado.

De acordo com Cook (1997), a revisão sistemática é baseada na aplicação de métodos com maior rigor científico, podendo alcançar melhores resultados e reduzir erros. Esse processo permite ao pesquisador compilar dados, refinar hipóteses, estimar tamanho de amostras, definir melhor o método de pesquisa a ser adotado para aquele problema, e por fim definir direções para futuras pesquisas.

3.5.2.1 Protocolo da revisão sistemática

A revisão sistemática tem início com a definição do protocolo, ao qual aqui foi definida em 6 fases.

Fase 1 - Questões da pesquisa

A pergunta principal da pesquisa, vem com questões de investigação que auxiliam na resposta da questão principal, são elas:

Pergunta de pesquisa:

- ✓ Quais as principais tendências na área de gestão de projetos?

Questões de investigação:

- Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?
- Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos.

Fase 2 - Estrutura das questões

Para cada questão de investigação, os elementos PIO (*Population, Intervention, e Outcome*) população, intervenção e resultado são apresentados a seguir:

Questão 1:

- População (P): Gerentes de projetos e organizações
- Intervenção (I): Gerenciamento de projetos.
- Resultado (O): Impactos no gerenciamento de projetos.

Questão 2:

- População (P): Gerentes de projetos e organizações
- Intervenção (I): Gerenciamento de projetos.
- Resultado (O): Desafios no gerenciamento de projetos.

Fase 3 - Termos da pesquisa (busca)

As *strings* de busca foram geradas partir das estruturas das questões (PIO) e da combinação das palavras-chave (em inglês) e sinônimos. São usados “OR” entre os sinônimos identificados e “AND” entre os termos chaves.

O Quadro 5 abaixo mostra a definição das *strings* de busca através de cada palavra chave:

Quadro 5: *Strings* de busca

Strings de Busca	
Gerenciamento de projetos	<i>“Project management”, “management of project”, OR “project managing”</i>
Tendências	<i>“Trends”, “emergents trends”, “key trends”, “new trends”, “Future trends”, “historical trends”.</i>
<i>(“Project management” OR “management of project” OR “project managing”) AND (Trends OR “emergents trends” OR “key trends” OR “new trends” OR “Future trends” OR “historical trends”)</i>	

Fonte: Autora 2018.

Fase 4 - Fontes de busca

Fontes consideradas como potenciais para as buscas: *IJPM* e *Science Direct*.

- *IJPM* (<http://ijpm.mui.ac.ir/index.php/ijpm>)
- *Science direct* (<http://www.sciencedirect.com/>)

Essas fontes foram selecionadas ao usarmos os seguintes critérios:

- Por aparecerem em muitas e importantes revisões sistemáticas;
- Por permitir livre acesso à visualização e *download* do trabalho.

Fase 5 – Critérios de Inclusão e Exclusão

Para definir os critérios de inclusão e exclusão foram feitas as leituras e análise do título, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão.

Critérios de Inclusão:

- Artigos que respondam à questão de pesquisa;
- Estudos que apresentem tendências e novas formas de abordagens relacionadas ao uso no gerenciamento de projetos;

Critérios de Exclusão

- Conteúdo não relacionado com a pesquisa;
- Estudos que não apresentem respostas relacionadas a questão problema da pesquisa;
- Artigos que não estejam na língua inglesa
- Artigos de livros; resumos
- Artigos incompletos

Fase 6 – Critérios de Qualidade

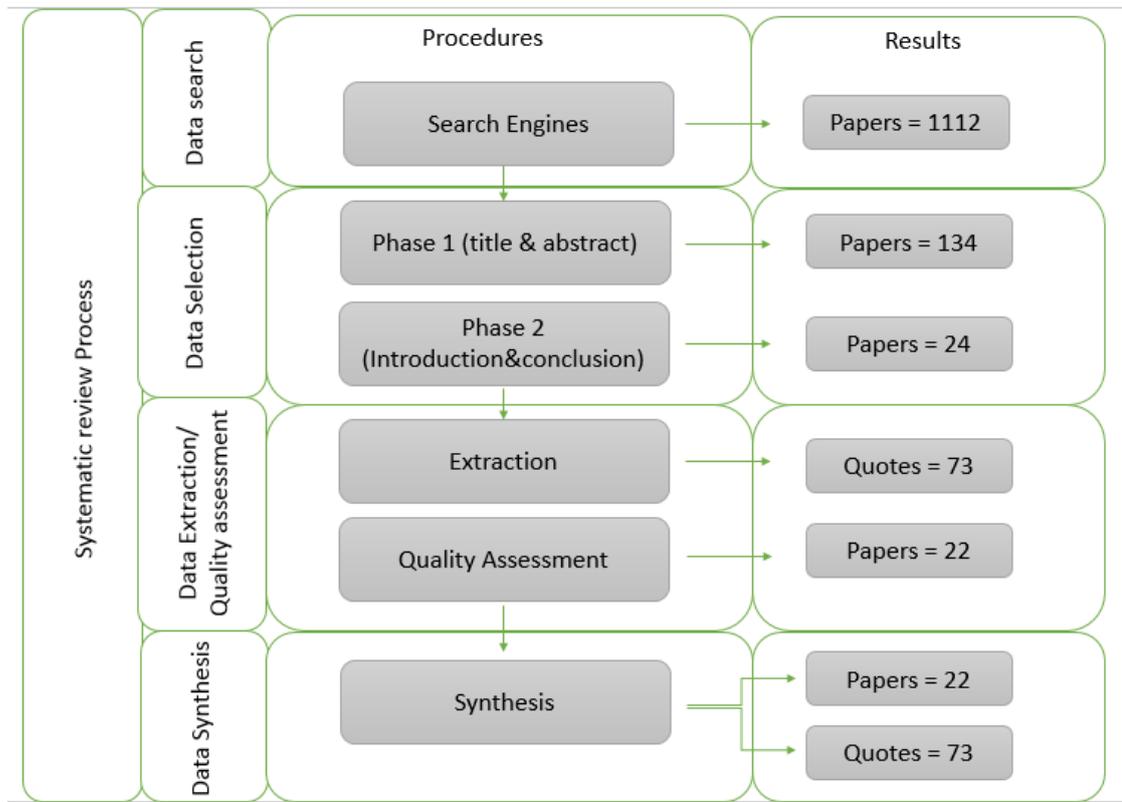
Na fase da extração de dados, alguns critérios foram colocados a fim de avaliar a qualidade dos artigos, a avaliação foi feita se o artigo possuía ou não os cinco critérios determinados:

- I. Possui objetivos e justificativa bem definidos?
- II. A temática é exposta com clareza?
- III. O trabalho é bem referenciado?
- IV. Explica claramente a metodologia?
- V. Relata de forma clara os resultados?

Os artigos foram avaliados utilizando a lógica se possuía ou não os critérios, cada um representando 1 ponto, variando de 0 a 5 a nota da avaliação.

Após a realização do protocolo da revisão sistemática, foi possível o início da realização da revisão sistemática que se subdividiu em 4 etapas principais, são elas: (I) Pesquisa de dados; (II) Seleção de dados; (III) Extração de dados e avaliação da qualidade; (IV) Síntese dos dados. A Figura 11 traz essas etapas principais da revisão sistemática:

Figura 11: Processo de Revisão sistemática



Fonte: Autora, 2018.

3.5.2.2 Pesquisa de dados

Na fase inicial da pesquisa de dados, as pesquisas foram realizadas nas fontes de busca *Science Direct* e *IJPM*. A pesquisa delimitou publicações entre 1989, ano da primeira publicação encontrada relacionada ao tema buscado, e 2016, sendo feita a busca automática inicial, encontrando 1112 artigos.

3.5.2.3 Seleção de dados

A etapa da seleção de dados foi dividida em duas fases: A fase 1 foi a análise de título e resumo; a fase 2 as análises da introdução e conclusão. Na fase 1 foram selecionados 1112 artigos, na fase 2 foram selecionados 134 artigos. Como pode-se observar na Tabela 1:

Tabela 1: Fases da seleção de artigos

Fase	Artigos Seleccionados	Fonte de busca
Fase 1	1112	ScienceDirect e IJPM
Fase 2	134	ScienceDirect e IJPM

Fonte: Autora, 2018.

3.5.2.4 Extração de dados e Avaliação da Qualidade

A fase da extração dos dados e da avaliação da qualidade foram feitas simultaneamente, à medida que os pesquisadores liam os artigos e extraíam as quotas, eles determinavam se os artigos respondiam aos critérios de qualidade determinados no protocolo inicial, cada critério valendo 1 ponto.

Como observado na Figura 11, nos processos da revisão sistemática, na fase da seleção de dados para a fase de extração de cotas e avaliação da qualidade os artigos foram de 24 para 22, pois não foi possível ter acesso a leitura completa de dois artigos no tempo hábil da pesquisa.

A Figura 12 ilustra as notas atribuídas a cada artigo, tomando como escala (0 a 5) de acordo com os 5 critérios estabelecidos anteriormente.

Como observado na Figura 12, 4 artigos tiveram a nota máxima 5 para o critério de qualidade, 7 artigos tiveram nota 4, 5 artigos classificados com nota 3, 6 artigos com nota 2, embora com notas consideradas baixas, optou-se por utilizar os seis artigos com nota 2 (dois) por possuírem conteúdo relacionado a revisão e a quantidade do total não ter sido alta.

Figura 12: Número de artigos x Critério de Qualidade.



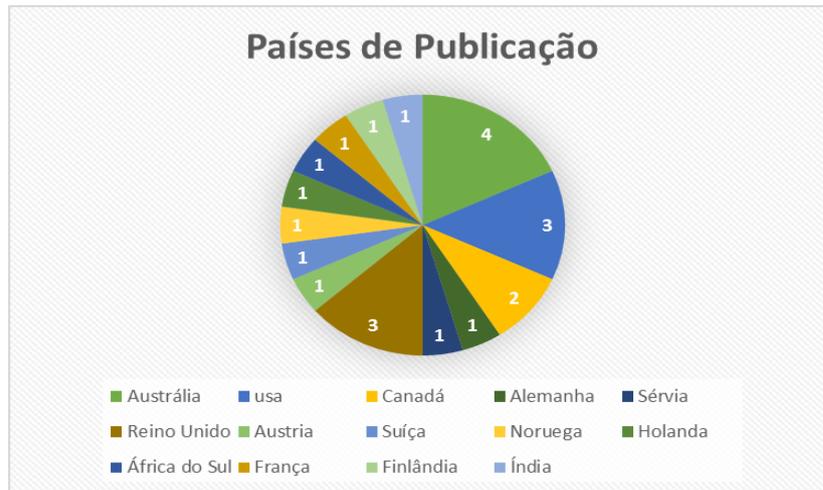
Fonte: Autora, 2018.

Dando continuidade, ainda de acordo com a Figura 12, nenhum dos artigos atendeu menos que 2 critérios de qualidade, importante para a qualidade do estudo final.

3.5.2.5 Síntese dos Dados

Na quarta e última fase, a síntese dos dados, foram extraídas 73 quotas no total. Com relação à distribuição geográfica a Figura 13 ilustra como os artigos estão divididos quanto a sua origem de publicação.

Podemos observar a partir da Figura 13, que o país com maior número de artigos publicados foi a Austrália com 4 artigos. Em segundo lugar está o Reino Unido com 3 artigos. Seguido dos Estados Unidos com 3 artigos. O Canadá com 2 artigos. E os demais países com 1 artigo publicado.

Figura 13: Países de publicação

Fonte: Autora, 2018.

A Figura 14 traz a distribuição das publicações no decorrer dos anos, é possível observar que o ano em que mais se publicou foi 2015, com 3 artigos, demonstrando um maior interesse de pesquisadores na área da gestão de projetos e suas tendências, embora o número de publicações de 1989 a 2016 tenha sido quase o mesmo, apresentando um leve crescimento.

Figura 14: Artigos publicados nos anos analisados.

Fonte: Autora, 2018.

A Tabela 2 traz a lista de todos os artigos utilizados na fase de extração de dados, seu ano de publicação, seus autores e respectivos ID's. De forma a facilitar a visualização dos artigos estudados.

Tabela 2: Artigos, autores, ID's

ID	TÍTULO:	AUTOR(ES):
A1	Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field	Julien Pollack, Daniel Adler (2015)
A2	Analyzing project management research: Perspectives from top management journals	Young Hoon Kwak, Frank T. Anbari (2009)
A3	Quality projects in the 1990s: a review of past projects and future trends	M M O'Connor, L H Reinsborough (1992)
A4	Project-management education: current issues and future trends	I Wirth (1992)
A5	Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize	Johannes Rank, Barbara Natalie Unger, Hans Georg Gemanden (2015)
A6	Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management	Marija Todorovic, Dejan Petrovic, Marko Mihic, Vladimir Obradovic, Sergey Bushuyev (2015)
A7	Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network	Mark Winter, Charles Smith, Peter Morris, Svetlana Cicmil (2006)
A8	Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines	Pamela Buckle, Janice Thomas (2003)

A9	Management by projects: the management approach for the future	R Gareis (1989)
A10	Building theories of project management: past research, questions for the future	Jonas Soderlund (2011)
A11	Perspectives on project management	Bjorn Johs. Kolltveit, Jan Terje Karlsen, Kjell Gronhaug (2007)
A12	A typology of project management: emergence and evolution of new forms	Roberto Evaristoa, Paul van Fenema (1999)
A13	Framing value management for creative projects: An expansive perspective	Thomas Gillier (2015)
A14	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	Madeleine Marcella, Sheonagh Rowley (2015)
A15	Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management	Raymond Younga, Michael Younga, Ernest Jordanb, Paul O'Connorc (2012)
A16	Defining uncertainty in projects – a new perspective	Olga Perminovaa, Magnus Gustafssona, Kim Wikström (2008)
A17	Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift	Ali Jaafari (2001)
A18	Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities	Milind Padalkara, Saji Gopinath (2016)
A19	Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years	Lynn Crawford, Julien Pollack, David England (2004)

A20	The project management of organizational change	David Partington (1996)
A21	The changing paradigms of project management	Julien Pollack (2007)
A22	The role of system dynamics in project management	Alexandre Rodrigues (1996)

Fonte: Autores, 2018

Encerrando assim a segunda fase da coleta de dados, podendo dar início a execução da terceira e última fase da coleta, a realização de entrevistas semiestruturadas.

3.5.3 Entrevistas semiestruturadas

Na terceira fase metodológica foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores dos museus selecionados, para poder mapear as práticas de gerenciamento de projetos existentes dentro das instituições museológicas. O perfil das questões ficou segundo a Tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Perfil das perguntas

Perfil das Perguntas	Perguntas	%
Estrutura e gestão dos Museus	4	22%
Projetos	7	39%
Gestão de Projetos	7	39%
	18	100%

Fonte: Autora, 2018.

A entrevista foi realizada de forma presencial, tendo o entrevistado total liberdade de resposta, sendo respondidas cada pergunta livremente para uma melhor compreensão da realidade. As entrevistas foram gravadas e transcritas exatamente como aconteceram, para evitar a perda de informações importantes.

Vale salientar que as entrevistas foram feitas de acordo com um roteiro previamente desenvolvido, que serviu como guia para a realização das perguntas, ressaltando que as mesmas puderam ir além do roteiro utilizado, logo, perguntas mais aprofundadas foram respondidas à medida que foram sendo realizadas.

3.5.3.1 Software Atlas TI.

Para auxílio à análise dos dados e à ordenação conceitual de ideias e evidências, foi utilizado o software Atlas.ti versão 7.0, apropriado para análise qualitativa de informações obtidas por meio de entrevistas.

O software auxiliou na organização dos trechos relevantes das entrevistas, a fim de permitir a identificação de padrões ou repetições de interesse à pesquisa e, especialmente, o agrupamento de ideias para formação de famílias de códigos e redes de relacionamentos. Esses conceitos são alguns dos elementos definidos no modelo de dados do Atlas.ti, a saber: (1) unidade hermenêutica, (2) documento primário, (3) citação, (4) código, (5) memo, (6) família, (7) rede e (8) relação. As definições desses conceitos são apresentadas no Quadro 6.

Gaskell (2002, p. 86-87) resume os benefícios de se utilizar um “programa computadorizado para análise qualitativa de informações”, como o que foi utilizado na análise dos dados desse estudo:

Os principais resultados (...) são os seguintes: primeiramente, codificar, cortar e colar produzem textos impressos de todas as passagens do texto que se refiram à mesma categoria, por exemplo, códigos do tema, códigos do entrevistado e aspectos formais. Isto fornece uma síntese de todos os elementos relevantes do texto que pertençam a um código específico de interesse. Esta forma de produto é uma maneira eficiente de representar os elementos textuais, de tal modo que o pesquisador pode ilustrar sua interpretação com citações selecionadas.

Quadro 6: Conceitos do atlas ti

ATLAS TI	FUNÇÃO
Unidade Hermenêutica (UH)	Reunir os dados e permitir sua inter-relação
Documentos Primários (P-Docs)	Organizar fontes de dados em diversos formatos (escrito, áudio, vídeo)
Citações (Quotes)	Indicar trechos relevantes da ocorrência de códigos e associá-los aos códigos
Códigos (Codes)	Categorizar os conceitos
Notas de Análise (Memo)	Registrar interpretações
Famílias (Families)	Atributos de unidades agrupadas, P-docs, códigos e memos podem ser agrupados em famílias
Redes (Network)	Representar graficamente as associações.
Relações (Networkviews)	Identificar pontos de vista fundamentais e áreas de preocupação

Fonte: Autora, 2018.

O software Atlas TI permite ao pesquisador administrar, categorizar e analisar os dados coletados de diferentes formas. Inicialmente foram inseridos no software todos os arquivos com as entrevistas realizadas, as gravações das entrevistas foram feitas em formato digital, transcritas manualmente e, finalmente, inseridas no Atlas ti como documentos primários.

Após, com base nos documentos primários, foi realizada a seleção das citações dos entrevistados julgadas, pelo pesquisador, como importantes para o processo de análise. Em seguida, foi realizada a inserção das categorias, preliminarmente definidas e identificadas pelo pesquisador a partir do referencial teórico, bem como da análise prévia do material para inserção no software.

Em prosseguimento, foi realizada a codificação das citações por meio da identificação dos elementos a serem integrados nas categorias estabelecidas pelo pesquisador

O Quadro 7 mostra as categorias e subcategorias, definidos pelo pesquisador de acordo com o levantamento bibliográfico no referencial teórico:

Quadro 7: Categorias e subcategorias

Categorias (Famílias)	Subcategorias (Códigos)
Planejamento	Abertura do projeto Definição da equipe Brainstorm
Gerenciamento de escopo	Definição do Plano dos projetos Participação dos stakeholders
Gerenciamento de custos	Financiamento Orçamento
Gerenciamento de qualidade	Planejamento do gerenciamento da qualidade Gerenciamento da Qualidade Controlando a Qualidade
Gerenciamento de aquisições	Aquisição de serviços/produto
Gerenciamento de recursos humanos	Departamentos Parcerias
Gerenciamento das comunicações	Registro de informações Foco institucional
Gerenciamento de riscos	Identificação de riscos
Gerenciamento de tempo	Definição de Cronograma
Gerenciamento das partes interessadas	Co criação com o cliente/Público
Economia Criativa	Inovação Diversidade Cultural Sustentabilidade Inclusão social Reenquadramento

Fonte: Autora, 2018.

O software Atlas.ti gerou relatórios com o conteúdo das entrevistas, segregados pelas citações já codificadas. Em prosseguimento, foi realizada a análise dos relatórios, onde procurou-se estabelecer relações, responder questões e verificar contradições e o resultado obtido foi objeto de análise e interpretação neste estudo.

O Quadro 8 traz uma síntese do esquema metodológico do estudo, de acordo com os itens abordados anteriormente.

Quadro 8: Esquema metodológico da pesquisa.

Esquema metodológico da pesquisa	
Abordagem	Qualitativa
Quanto aos objetivos	Descritivo-exploratória
Natureza	Aplicada
Procedimentos técnicos	Entrevistas
Coleta de dados	Revisão Bibliográfica Revisão sistemática da literatura Entrevistas semiestruturadas
Tratamento de dados	Software Atlas ti

Fonte: Autora, 2018.

A partir do Quadro 8 é possível visualizar as escolhas metodológicas utilizadas para a execução do presente estudo, facilitando, assim, a chegada ao objetivo.

4. RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

Essa seção sintetizará os resultados obtidos através das quotas, a fim de encontrar evidências que respondam as questões de pesquisa levantadas inicialmente. O tópico 4.1 apresentará respostas para as questões “quais as principais tendências na área de gestão de projetos?” (Q1) e “como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?” (Q2), as perguntas serão apresentadas no mesmo tópico visto que uma é complemento da outra e o tópico 4.2 abordará evidências quanto a “quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?” (Q3). Todas as evidências são devidamente relacionadas com os 22 estudos selecionados.

4.1 Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?

Essa questão de investigação teve como objetivo identificar quais as principais tendências na área de gestão de projetos e seus consequentes impactos, visto que a área está em constante evolução, dando suporte e resposta a questão principal de pesquisa. Dos 22 artigos analisados, 73 cotas foram encontradas. Esta seção traz as 7 evidências identificadas, que respondem a primeira questão de investigação (RQ1). A seguir serão apresentadas uma análise para cada uma das 7 evidências encontradas para RQ1.

4.1.1 Mudança de foco: técnico interno para ênfase organizacional ampla

Uma forte e muito citada tendência indica uma mudança de ênfase na pesquisa de gerenciamento de projetos de uma orientação técnica de engenharia para uma que engloba uma perspectiva organizacional mais ampla, com o passar do tempo o gerenciamento de projetos deixou de ser uma questão de engenharia e tomou conta de muitas áreas.

Pode-se evidenciar isso através do que foi exposto por Mark Winter et al (2006) “não é mais apenas uma subdisciplina de engenharia, incluindo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólio, é agora o modelo dominante em muitas

organizações para implementação de estratégias, transformação de negócios, melhoria contínua e desenvolvimento de novos produtos” [A7Q1].

Um impacto forte observado através dessa tendência se apresenta na variedade de pesquisas que foram conduzidas nos últimos anos no gerenciamento de projetos, Pollack e Adler (2015) enfatizam que “as mudanças nos contextos de gerenciamento de projetos são uma consideração importante para a pesquisa, proporcionando benefícios para aqueles que buscam entender como o campo como um todo está se desenvolvendo”. [A1Q2]

De acordo com os estudos realizados por O'Connor (1992), as preocupações mudaram no decorrer dos anos, ele coloca que “as questões técnicas estão menos preocupantes, os projetos agora têm mais envolvimento do usuário, melhor gerenciamento de projetos, e o escopo é melhor definido. [A3Q2].

A área de gerenciamento de projetos, bem como outros ramos de estudo, passam por evoluções, Buclke e Thomas (2003) em seus estudos concluíram que “os estudiosos estão notando uma mudança de uma disciplina baseada em tecnologia e controle técnico para um foco em interações e aprendizagem, buscando constantemente a inovação organizacional”. [A8Q1]

4.1.2 De uma área técnica a um campo acadêmico

Uma variedade de estudos recentes no campo confirma mudanças contínuas na gestão de projetos tanto como profissão quanto área de pesquisa, a disciplina está sendo aplicada em novas indústrias, países e campos, inclusive o acadêmico. Kwak e Anbari (2009), confirmam essa tendência quando explanam que “é importante notar que o gerenciamento de projetos não é mais apenas uma prática para planejar, agendar e executar projetos de forma eficaz, mas é um campo acadêmico e uma das principais disciplinas de gestão que consistem em pesquisa prática/empírica e pesquisa teórica baseada em sólidas teorias acadêmicas e fundações[A2Q7].

Além do aumento na variedade de pesquisas que essa tendência traz como impacto, um outro que pode ser observado é a multidisciplinaridade da gestão de projetos. Kolltveit et al (2007) afirmam que “uma das principais razões para a pluralidade e ambiguidade é que a gestão de projetos envolve muitas teorias,

implicando que uma característica do trabalho de projeto é a necessidade de dominar várias combinações de disciplinas” [A11Q1].

Uma variedade de estudos recentes no campo confirma a continuidade mudanças no gerenciamento de projetos tanto como profissão e área de pesquisa. Padalkara e Gopinath (2016) explanam que esta disciplina está sendo aplicada em novas indústrias, países e esferas. E dizem ainda que “o gerenciamento de projetos se tornou um processo central de negócios para muitas empresas tanto em nível estratégico quanto operacional. De fato, qualquer atividade que é percebido como significativo e necessário a partir da perspectiva do cliente poderia ser chamado de projeto, e cada grande projeto pode ser visto como uma série de “sub-projetos”. [A18Q2]

Perminova et al (2008) apontam que, "gerenciamento de projetos não é mais uma subdisciplina de engenharia, agora é o modelo dominante para implementação estratégica, sendo objeto de diversos estudos". [A16Q2]

4.1.3 Tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos

Algumas tendências são observadas nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos do gerenciamento de projetos. I Wirth (1992) traz essas tendências em seu estudo “a primeira é a tendência para um mercado global. Projeto de organizações não podem mais depender exclusivamente de seus mercados locais para a geração de receitas. A segunda é que as organizações baseadas em projetos devem ser equipadas com capacidades de gerenciamento multiprojeto para sobreviver, prosperar e ter sucesso. A terceira tendência é a da proliferação de sistemas de informação, ferramentas de gerenciamento, técnicas e sistemas de suporte à decisão estão se espalhando rapidamente para atender a uma crescente variedade de necessidades em gerenciamento de projetos” [A4Q1].

Essa tendência traz um impacto quanto à importância da multidisciplinaridade na gestão, assim como afirmam Kollteveit et al (2007) “a gestão de projetos tem de lidar com uma vasta gama de questões: tecnologia, organização, estratégia, finanças,

contratos, cultura, planeamento, controlo, comunicação, ambiente, trabalho em equipa” [A11Q4].

Algumas ideias se concentram em questões de gestão estratégica, criação de valor para as partes interessadas e questões técnicas. Kwak e Anbari (2009) concluíram que” a gestão de projetos está se tornando mais focada na implementação da estratégia organizacional” [A2Q2].

4.1.4. Baseando-se em projetos anteriores

É crescente a necessidade de um modelo que permita o sucesso na gestão de desempenho de um projeto, a partir daí surge à importância da tendência de ter como base projetos passados. Todorovic et al (2015), destacam “a necessidade de coletar informações sobre o sucesso de projetos e os desempenhos dos projetos, a fim de estabelecer uma base de conhecimento que melhoraria o processo de gerenciamento de projetos futuros[A6Q1].

4.1.5 Diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados

Uma tendência identificada e que pode ser vista também como um próprio impacto da ampliação do gerenciamento de projetos para um campo acadêmico é a diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados. Soderlund (2011) enfatiza “a importância nos últimos anos de uma diversidade de perspectivas teóricas e de estudos aprofundados para construir teorias de "médio alcance" sobre diferentes tipos de projetos [A10, Q1].

Essa tendência provoca um impacto tanto na multidisciplinaridade da gestão, quanto na variedade de pesquisa no gerenciamento de projetos, corroborando com esse impacto Pollack e Adler (2015) colocam que “A pesquisa em gestão de projetos continua a ser alterada, um fenómeno que pode ser atribuído à evolução do corpo de conhecimento, mas também à natureza multidisciplinar do campo e à expansão da gestão de projetos em novos domínios de prática [A1Q1].

4.1.6 Organizações virtuais

As organizações virtuais despontam como uma tendência citada por poucos autores, esses projetos virtuais representam novos desafios para os profissionais de gerenciamento de projetos e pesquisadores. De acordo com Evaristo e Fenema (1999) “Tecnologias como o *groupware* e a videoconferência estão se tornando cada vez mais viáveis para as organizações usarem em projetos internacionais” [A12Q1]. Podendo ser considerada uma estratégia inovadora, os autores apontam ainda que “a concepção dessas tendências deu origem a novas formas de organizações que, envolvendo pessoas que cooperam de sites distribuídos internacionalmente e até mesmo organizações diferentes. Profissionais que trabalham geograficamente distribuídos, participam em projetos multiculturais e interfuncionais com um foco global” [A12Q6].

4.1.7 A dinâmica do sistema é aplicada a um sistema de gestão

A dinâmica de sistemas pode ser compreendida como uma abordagem para entender o comportamento de sistemas complexos no tempo. Rodrigues (1996) apresenta que “a dinâmica do sistema tem sido aplicada em uma série de projetos em diversas indústrias, proporcionando uma base para uma comparação com as abordagens tradicionais” [A22Q1]. Concorda-se quando ele diz que “a dinâmica do sistema assume uma visão holística da organização focalizando as tendências comportamentais dos projetos e sua relação com as estratégias gerenciais” [A22Q2]. Essa tendência provoca um contraste com os métodos tradicionais, e proporciona a produção de ferramentas mais sofisticadas a fim de um maior entendimento.

Como impacto dela podemos observar uma mudança no foco estratégico da gestão de projetos, visto que a dinâmica do sistema fornece uma visão mais sistêmica. Sobre esse impacto Todorovic et al (2015) expõem que “a mistura de conhecimentos influencia positivamente o sucesso de longo prazo de uma organização, gerando conhecimento sobre os valores que os resultados do projeto devem gerar, conhecimento de mudança organizacional, ou seja, conhecimento sobre "soluções" usadas, sobre tecnologia e possíveis mudanças que possam influenciar o projeto ou sejam necessárias para implementar resultados de projeto”[A6Q2].

4.2 Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?

Essa questão de investigação tem como objetivo identificar quais os principais desafios em lidar com as tendências identificadas na área do gerenciamento de projetos, como resposta para a segunda questão de pesquisa (RQ2). Foram selecionadas 3 evidências que abordam e elucidam RQ2. Os principais desafios identificados pelas cotas foram: a gestão de riscos; a análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos; e os desafios dos novos campos de atuação da gestão de projetos. A seguir serão apresentadas uma análise das 3 evidências encontradas para RQ2.

4.2.1 Gestão de riscos

Percebe-se que o surgimento das novas tendências, modificam as decisões tomadas durante a vida de um projeto, visto que os responsáveis pelo seu gerenciamento devem estar sempre ligados nas mudanças que ocorrem. Desse modo, o gerenciamento de risco, deve ser visto como uma operação contínua em tempo real integrada com outras operações de gerenciamento de projetos. De acordo com Younga et al (2012) “Reconhecer a incerteza como uma questão complexa facilitará a desenvolvimento de ferramentas para gerenciamento de projetos e o sucesso da sua execução”[A15Q4].

Jaafari (2001) explica que, diferente do que acontece em alguns casos, a análise e gestão de risco não devem ser vista como uma operação separada do planejamento.” Gestão de riscos é uma maneira de pensar e uma filosofia que deve permear todo o espectro de atividades do projeto.” [A17Q1]

Partington (1996) coloca em seus estudo que o gerenciamento de riscos e incertezas permeia todas as decisões e deve formar um componente de todas as avaliações e decisões tomadas durante o projeto. O autor explica que “em particular, o gerenciamento de riscos e incertezas deve ser visto como uma operação contínua em tempo real integrada com outras operações de gerenciamento de projetos. É facilitar a realização dos objetivos estratégicos subjacentes ao projeto”. [A20Q6]

4.2.2 Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos

Um desafio identificado a partir das tendências é a importância da análise de disciplinas aliadas a fim de buscar um maior conhecimento na área de gerenciamento de projetos e conseqüentemente um norte para projetos futuros. Kwak e Anbari (2009) tratam desse desafio expondo que “considerando as tendências de pesquisa nas disciplinas aliadas, os pesquisadores interessados em gestão de projetos podem ser capazes de concentrar seus esforços na pesquisa produtiva em áreas de alto impacto e relevância para melhorar o conhecimento no campo da gestão. [A2Q4]

Acerca dessa tendência, Madeleine e Rowley (2015) identificaram em seus estudos a necessidade de uma visão integrada da pesquisa em gerenciamento de projetos em termos de sua evolução e conexão com áreas interligadas para uma compreensão das direções futuras a serem seguidas. " [A14Q3]

Pollack (2007) reconhece a incerteza como uma questão complexa em sua forma básica, porém, a colocam como elemento importante de estudo, visto que fornecerá base para a pesquisa futura e facilitará o desenvolvimento de ferramentas para gerenciamento de projetos, contribuindo assim para o futuro da área. [A21Q4]

4.2.3 Novos campos de atuação da gestão de projetos

Um desafio identificado foram os novos campos de atuação da gestão de projetos e suas fraquezas devido à variedade de influências desses novos ramos.

Crawford et al (2004) explicam que” uma grande variedade de tópicos pode ser vista como tendo influenciado o campo, alguns dos quais deixaram uma impressão duradoura, enquanto outros se levantaram e dissiparam como áreas momentâneas de investigação” [A19Q2].

Gareis (1989) afirma que como os projetos são uma preocupação de todos os níveis de gerenciamento em uma empresa, o gerenciamento de projetos não é mais uma função de especialistas, mas torna-se uma qualificação de gerenciamento geral, envolvendo habilidades como proatividade e criatividade para o seu sucesso. [A9Q1]

Corroborando com a ideia, o estudo realizado por Rank et al (2015) revelou desafios que poderiam influenciar a transferência de ferramentas e técnicas de

gerenciamento de projetos em indústrias mais criativas e estas incluem: a necessidade de ser mais flexível e reativo; a importância de refletir sobre o sucesso e as lições aprendidas; e uma tensão entre o criativo e mentalidades analíticas. [A5Q1]

4.3 Discussão

Como visto, na revisão sistemática da literatura, o gerenciamento de projetos, se converte em uma possibilidade potencialmente inovadora para as organizações alcançarem maior competitividade e sucesso em seus produtos e serviços.

Para tanto é necessário às organizações e aos profissionais da área estarem sempre conectados com as transformações que o campo da gestão é submetido ao longo dos anos, ou seja, suas tendências, bem como buscar se adaptar a elas, imergindo no que for necessário para o seu crescimento e desenvolvimento.

A Figura 15 traz as principais tendências e desafios encontrados a partir da revisão sistemática, tornando possível, dessa forma, responder a pergunta principal da pesquisa. Esses fatores se mostram fundamentais para o sucesso e desenvolvimento de projetos das organizações que buscam se diferenciar no mercado competitivo ao qual estão inseridas.

Como resultado da revisão sistemática, constatou-se a relação entre os temas de estudo através de 4 tendências, destacadas de vermelho na Figura 15, que deixam claro a importância da relação entre áreas de conhecimento e da multidisciplinaridade na gestão de projetos, são elas: tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos; diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados; análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos; e novos campos de atuação da gestão de projetos.

Figura 15: Tendências na gestão de projetos

“Quais as principais tendências na área de gestão de projetos?”	
RQ1: Como as tendências de práticas gerenciais que surgem ao longo do tempo impactam no gerenciamento de projetos?	RQ2: Quais os principais desafios em lidar com as tendências no gerenciamento de projetos?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mudança de foco: técnico interno para ênfase organizacional ampla ➤ De uma área técnica a um campo acadêmico ➤ Tendências nos ambientes socioeconômicos e tecnológicos de gerenciamento de projetos ➤ Baseando-se em projetos anteriores ➤ Diversidade de perspectivas teóricas e estudos aprofundados ➤ Organizações virtuais ➤ A dinâmica do sistema é aplicada a um sistema de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão de riscos ➤ Análise das mudanças em disciplinas aliadas, para nortear o futuro da gestão de projetos ➤ Novos campos de atuação da gestão de projetos

Fonte: Autora, 2018.

Podemos concluir que o gerenciamento de projetos está se tornando mais focado na implementação da estratégia organizacional e na criação de valor através da inovação, destacando-se a criatividade.

5. MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DOS MUSEUS

Através das entrevistas *in loco* com os gestores dos museus, procedimento técnico adotado para a coleta de dados a fim de identificar as práticas utilizadas para gestão de projetos dos museus, foi possível verificar se acontece e como acontece o gerenciamento de projetos nessas instituições. Para processo de análise foi utilizado o software atlas ti, como descrito na metodologia no item 3.5.3, quadro 9 (procedimento metodológico). Esta seção 5 traz os resultados da análise.

5.1 Categorias e Subcategorias

Para apoiar essa etapa da pesquisa, a entrevista foi elaborada em três áreas específicas: estrutura e gestão do museu; projetos; gestão de projetos. O protocolo das entrevistas encontra-se no apêndice II deste estudo, onde explica-se os seus procedimentos quanto às áreas abordadas nas entrevistas.

Para compreender o gerenciamento de projetos nas instituições entrevistadas fez-se necessário abordar nove áreas do gerenciamento de projetos (seção 2.3), ficando de fora apenas o gerenciamento de integração visto que para o PMBOK é tomado como uma área mais de integração entre as demais.

Ainda, através do referencial bibliográfico foram incluídas mais duas categorias consideradas fundamentais para alcançar o objetivo da pesquisa, a categoria de planejamento e a de economia criativa, dessa forma, para a análise dos dados obtidos foram consideradas 11 categorias: planejamento; gerenciamento de escopo; gerenciamento de custos; gerenciamento de qualidade; gerenciamento de aquisições; gerenciamento de recursos humanos; gerenciamento das comunicações; gerenciamento de riscos; gerenciamento de tempo; gerenciamento das partes interessadas e economia criativa.

Ainda foram distribuídas as subcategorias dentro dessas categorias (olhar Quadro 8), que servem de aporte para as evidências significantes encontradas nas

entrevistas, cada evidência encontrada também chamada de citação foi identificada da seguinte forma: [QUnúmero do participante: sequência da cota extraída].

5.1.1 Abertura do projeto

A primeira subcategoria trata da abertura do projeto, sempre que se começa um novo projeto, é durante a fase de planejamento que o Termo de Abertura do Projeto (TAP) deve ser definido. Este documento permite definir mais claramente os objetivos do projeto e quais as suas fronteiras, define o âmbito do projeto bem como o produto final.

O TAP é o documento que autoriza formalmente um projeto, é ele que concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

Quanto a essa subcategoria não foram achadas evidências nas cotas quanto ao desenvolvimento do TAP.

5.1.2 Definição da equipe

Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas (FRAME, 1999). Sobre a definição da equipe para cada projeto os entrevistados afirmaram:

“Não existe especificamente um gestor de projetos, existe um gestor para cada setor, os quais eu citei anteriormente”.
[QU2:17]

“A gente teve agora o carnaval do museu e o gestor de programação ficou responsável pela organização e execução do projeto, nos meses de maio e setembro, meses voltados para os

museus, os projetos são coordenados pelo gestor de museologia e os projetos educativos coordenados pelo gestor do setor do educativo, funcionamos assim, não existe um gestor de projetos especificamente.” [QU3:17]

As cotas nos mostram que a definição de equipe para as instituições museológicas é feita de acordo com o cunho do projeto ou ação, eles não possuem um gestor de projetos que ficam a frente de todo o processo.

Pôde-se verificar que normalmente os museus têm seus projetos delimitados em educativos ou culturais e é isso que determina o gestor principal de cada projeto:

“Basicamente cada gestão fica responsável por um projeto de acordo com o cunho do projeto, educativo, musical, de dança.” [QU1:17]

5.1.3 *Brainstorming*

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas no processo do planejamento é o *brainstorming*, servindo também para a fase de identificação de riscos e outras etapas para a solução geral de problemas. Quanto a essa ferramenta, os entrevistados destacaram:

“Com relação a como os projetos são pensados a gente possui reunião semanal com a equipe de conteúdo e quinzenal com a equipe do educativo para debater ações que podem ser criadas” [QU2:14]

“A gente trabalhava muito com o brainstorming mais amplo, mas a gente precisava de um direcionamento e essa ferramenta nos trouxe isso” [QU1:26]

Observa-se que na evidência [QU1:26] o entrevistador esclarece que trabalhava com um *brainstorming* mais amplo e o *design thinking* trouxe um

direcionamento às atividades do museu com relação à essa ferramenta. Outras evidências externam as vantagens do *brainstorming*:

“Serviu muito para gente e é interessante pelo fato de estarmos lidando com sentimento, com pessoas, com conceitos e com o processo criativo que envolve tudo isso, e no nosso entendimento precisamos dessa tecnologia que permite esse englobamento.” [QU1:25]

“Fazemos reuniões quinzenais e semanais afim de definir as ações e projetos futuros, as temáticas que vão ser debatidas no mês e os obstáculos a serem enfrentados” [QU1:8]

“Foi quando começamos a ter encontros de curadoria, trazendo textos, estudos, buscando o debate de todos os funcionários”. [QU3:15]

Observa-se que o *brainstorming* é uma ferramenta amplamente utilizada pelos museus, tornando o processo de geração de ideias ou mesmo de geração de solução para um problema, mais humano e criativo.

Segundo Baxter (2008, p. 68), através do uso dessa ferramenta é possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas. As ideias iniciais geralmente são as mais óbvias e aquelas melhores e mais criativas costumam aparecer na parte final da sessão.

5.1.4 Definição do plano dos projetos

Um plano de projeto inclui as ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. O conteúdo do plano irá variar dependendo da área de aplicação e complexidade do projeto. O plano de projeto define como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado, e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi aprovado (CLELAND, 2007). Quanto ao plano, os entrevistados reforçaram:

“Todo ano submetemos o plano do museu que se enquadra como o maior projeto do museu com a proposição de uma série de projetos menores ao longo do ano.” [QU3:3]

“Quando o museu teve seu primeiro plano anual aprovado, nele destrinchamos detalhadamente cada projeto, orçamento, mão de obra, tudo muito bem especificado e claro.” [QU1:31]

Sendo assim, além das evidências que os planos são elaborados, ficaram expostos diversos fatores dentro desses planos citados, como: projetos a serem realizados no decorrer do ano, atividades e sequência, cronograma, orçamento do projeto, plano de comunicação, além da viabilidade do negócio, que é o principal objetivo do plano anual no caso das instituições museológicas entrevistadas.

5.1.5 Participação dos *Stakeholders*

Os *stakeholders* são as pessoas e as organizações que podem ser afetadas por um projeto, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente. Eles também são conhecidos por serem as partes interessadas, que fazem parte da base da gestão de comunicação, e são muito importantes para o planejamento e execução de um projeto (KEELLING, 2002).

Dessa forma, podemos entender que os *stakeholders* envolvidos nos projetos dos museus podem ser funcionários das instituições, artistas promotores da cultura do Estado ou, até mesmo, a comunidade que está inserida em todo o contexto no qual os museus estão inseridos.

Quanto a participação dos funcionários nos projetos dos museus, os entrevistados esclareceram:

“Embora esse organograma pareça ser bastante verticalizado, a gente preza muito por uma gestão horizontalizada, isso é muito importante para gente. Inclusive todo o processo reflexivo de desenvolvimento de conteúdo e concepção de projetos é feito com todas essas pessoas.” [QU3:7]

“Quanto a participação dos funcionários na criação dos projetos, é fundamental, é uma concepção coletiva o que criamos aqui.”
[QU2:16]

“A mediação, formação, capacitação dos educadores que é constante, o que ajuda na produção de conteúdos utilizados na construção de percursos temáticos, oficinas e atividades que são parte significativa das ações do museu.” [QU2:12]

Observa-se que na maioria das cotas, a participação dos funcionários ocorre de forma assídua, desde a criação de conteúdos junto dos demais, à capacitação para a construção intelectual, que culminam da mesma forma na concepção de conteúdo e projetos.

Quanto a participação de produtores culturais e da comunidade, os entrevistados comentam:

“Temos projetos que duram o ano todo com um objetivo de oito encontros por ano, como o observatório do frevo, destinado ao debate do frevo com a comunidade, então inserimos além dos funcionários a comunidade que entende e ama o frevo e a cultura em destaque.” [QU1:12]

“Tivemos no último ano uma série de encontros envolvendo 17 empresas junto com o museu A, cada empresa enviou representantes e depois de debates e diálogos foram desenvolvidos três projetos envolvendo inteligência artificial afim de aproximar o museu do público ou vice-versa, primeiro projeto se chamou batuta, envolvendo música, a criação de música pelo próprio público. O segundo se chamou sobe frevo, que era uma interação no elevador e o último se chamou roteiro afetivo do frevo que foi um aplicativo para o público visitante do museu.”
[QU1:19]

“Ou seja, quanto a concepção dos projetos a serem desenvolvidos no museu, é feita através da participação de todos os funcionários, incluindo a comunidade.” [QU1:16]

Conforme exposto nas evidências, a participação dos *stakeholders* dentro dos museus é feita de diversas formas, sempre visando a produção intelectual, a disseminação da cultura, gerando com isso ações e projetos como resultado.

5.1.6 Financiamento

De acordo com Limmer (1997), o gerenciamento de custos de um projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, financiamentos, orçamentos, gerenciamento de controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Quanto ao financiamento, as cotas apresentaram algumas alternativas de financiamento para os projetos dentro das instituições museológicas:

“Em 2014, iniciou-se a busca de recursos pela Lei Rouanet.”
[QU3:30]

“Temos as entradas que custam entre 5 e 10 Reais”. [QU2:8]

“O museu abriu em 2014 e desde então é gerido pelo Instituto de Desenvolvimento e Gestão (IDG). Os recursos são advindos da prefeitura do Recife para a gestão do IDG, porém a maior parte do financiamento do museu vem da Lei Rouanet.” [QU2:1]

“Além dessas duas formas de fomento, o museu recebe valores com a entrada ao museu e com a locação da instalação para eventos e ações externas.” [QU3:4]

“Existem outras fontes de receita, como a bilheteria, aluguel das salas, o café, mas esses valores diante do universo orçamentário, não asseguram a manutenção do museu.”
[QU2:32]

Observa-se que alguns museus possuem o fomento através da Lei Rouanet, e também, conseguem valores financeiros através do aluguel dos espaços para atividades de terceiros e dos valores cobrados pelas entradas, porém esses últimos não garantem a manutenção dos espaços e o fomento aos projetos previstos, por se tratarem de valores irrisórios dentro do orçamento delimitado no plano.

Em alguns casos os museus fazem parte de alguma esfera do governo, quanto a isso os entrevistados ressaltaram:

“A Empetur, na qual o museu está inserido, é uma entidade mista, recebe dinheiro público e privado, porém faz parte da Secretaria de Turismo que é do governo, logo o museu é gerido com financiamento público, o que não é tão interessante para o museu, pois limita muito os projetos a serem desenvolvidos, o ideal era receber fomento privado também.” [QU2:5]

“De abril de 2014 a dezembro de 2015 ficou sob a gestão do IDG, uma organização social sem fins lucrativos, onde foi feita uma parceria até ser lançado um edital de licitação, o IDG saiu no final de 2015 pois ganhou o edital do museu do amanhã, e quem assumiu a gestão a partir de dezembro de 2016 foi a instituição Gilberto Freyre novamente, com um regime de convênio com o governo.” [QU2:2]

“Acho que um gestor e uma equipe de projetos otimizaria nossas atividades e facilitaria a realização dos projetos, são ideias excelentes que infelizmente, por ter órgãos públicos também, torna mais difícil. [QU3:27]

As evidências acima mostram que mesmo recebendo fomento da esfera pública, os museus ficam muito limitados em suas atividades e seria interessante receber fomento também da esfera privada, o que não acontece na realidade.

Como na maioria das instituições brasileiras, em especial aquelas situadas nas regiões com maiores dificuldades de levantamento de recursos, praticamente não há investimento de patrocinadores sem incentivo fiscal para manutenção dos museus.

Quanto a isso Menezes (2016) afirma que:

“A captação direta, sem o incentivo fiscal, não é uma realidade para as instituições museológicas da Região Metropolitana do Recife. Os museus precisam levantar recursos, sejam eles financeiros ou a partir de parcerias, mas que possibilitem a sustentabilidade do espaço e seus projetos.”

É nesse ponto de fomento aos projetos dos museus que se destaca a importância da Lei Rouanet e das parcerias estabelecidas pelos museus:

“Instituições procuram o museu B para realizar seus projetos dentro do museu, o que é muito interessante para nós, pois o projeto já vem financiado.” [QU2:7]

Através das evidências, podemos perceber que há uma interseção entre financiamento e parcerias, onde as parcerias que se apresentam são muito interessantes para os museus, pois além da sua essência, a colaboração, permite que ações sejam realizadas, mesmo quando os envolvidos não têm capital para viabilizar, ou mesmo quando o projeto já vem financiado apenas para a realização no museu.

O financiamento dentro dos museus ocorre de forma um pouco diferente, visto que o conceito de projetos também se mostra outro, eles trabalham com ações, eventos e projetos, simultaneamente, então precisam ter um financiamento que cubra todas as atividades, não apenas um projeto específico.

5.1.7 Orçamento

De acordo com o PMBOK, PMI (2013), no plano do projeto, deve-se definir o custo dos recursos necessários, para garantir a realização do projeto. A definição de recursos envolve três etapas: planejamento de recursos, estimativa de custos e elaboração do orçamento.

Quanto a definição do orçamento, foi evidenciado que:

“Todo ano submetemos o plano anual que se enquadra como o maior projeto do museu com a proposição de uma série de projetos menores ao longo do ano, nele explicitamos os projetos a serem desenvolvidos, financiamento necessário, tempo, cronograma e tudo que os envolve.” [QU3:3]

“Existem outras fontes de receita, como a bilheteria, aluguel das salas, o café, mas esses valores diante do universo

orçamentário, não asseguram a manutenção do museu.”
[QU1:32]

“No plano anual eles estipulam a quantidade de projetos que devem ser desenvolvidos, o fluxo de público que esperam receber, o quantitativo de verba que pretendem receber e o museu trabalha com base nesse plano anual.” [QU1:10]

Observa-se que o plano elaborado pelos museus como guia para o desenvolvimento dos projetos ao longo dos anos, traz detalhadamente cada aspecto dos projetos, inclusive o universo orçamentário necessário para suas realizações.

A principal ferramenta para a definição dos custos do projeto é o orçamento. A conclusão do projeto dentro do orçamento é um princípio importante da administração de projetos, e dentro dos museus eles trabalham pautados nesse orçamento definido.

5.1.8 Gerenciamento de Qualidade

Dentro da categoria gerenciamento de qualidade, foram distribuídas três subcategorias: planejamento do gerenciamento da qualidade; gerenciando a qualidade; controlando a qualidade. Porém não foi possível identificar através das entrevistas, evidências que distingam os processos das três subcategorias dentro dos museus, dessa forma, esse tópico traz as evidências observadas acerca do gerenciamento da qualidade em sua totalidade.

“Quanto a avaliação, a cada projeto longo ou aqueles que envolvem um maior número de pessoas a gente faz um encontro com a comunidade do frevo e recebe esse feedback, é um processo lindo pois nos permite saber por eles onde estamos acertando ou não e fazer melhor das próximas vezes.” [QU1:27]

“Com relação a como os projetos são pensados a gente possui reunião semanal com a equipe de conteúdo e quinzenal com a equipe do educativo para debater ações que podem ser criadas, avaliações dos projetos que aconteceram, o que pode ser

melhorado, como podemos fazer diferente e obter um resultado melhor.” [QU2:15]

“A gente aplica no museu uma pesquisa diária eletrônica para o visitante responder ao final da visita.” [QU2:22]

“Quando realizamos seminários, cursos, rodas de conversas aplicamos um questionário para ter um retorno dos participantes. [QU3:23]

Oliveira (2009) diz que para se definir qualidade é necessário primeiro que se defina o referencial na qual ela é observada. No caso dos museus, podemos concluir através das evidências encontradas nas falas dos entrevistados que eles não desenvolvem um plano de gerenciamento de qualidade, eles possuem parâmetros pré-estabelecidos, que consideram ser de conformidade com o desejo dos clientes, no caso o público.

A partir daí eles buscam suprir esse desejo, monitorando e registrando os resultados das atividades, para então avaliar a sua performance e recomendar mudanças necessárias. A partir de reuniões, encontros e questionários usados como ferramenta para definir o nível de satisfação do público, um dos critérios de qualidade para os museus, eles estabelecem passos para a melhorias.

5.1.9 Aquisição de serviços/produto

Segundo preconizado pelo PMBOK, PMI (2013), o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Logo, essa subcategoria trata a respeito das aquisições necessárias dentro dos projetos nos museus.

“Quando vamos realizar projetos e ações que precise de profissionais extras fazemos a contratação temporária para a realização daquela ação.” [QU1:20]

Quanto a aquisição de serviços/produto foi encontrada apenas uma evidência e que não reforça a teoria levantada.

Para a realização dos projetos desenvolvidos nos museus, as equipes são bem heterogêneas, e tem seu rumo definido pelo tipo e porte do projeto ou ação, logo os museus, em sua maioria, não necessitam da contratação de serviços extras, eles dentro da equipe, distribuem atividades, e quando necessário, eles realizam a contratação temporária ou mesmo se utilizam de parcerias para a realização dos projetos que necessitam de serviço extra.

5.1.10 Departamentos

Dentro da categoria gerenciamento de recursos humanos, estipulamos com base no referencial teórico a subcategoria de departamentos, para melhor entender onde se encaixa o departamento de projetos e o gestor de projetos nos museus:

“O museu possui atualmente 32 funcionários e está dividido em departamento de operações e departamento de conteúdo, esse último está subdividido em setor programação, museologia e educativo, supervisionados por pessoas diferentes.” [2:6]

“Uma das principais ações do museu A, são as ações educativas culturais, então o departamento educativo é muito importante para instituição.” [1:3]

“Inicialmente o museu tinha três departamentos, o de programação, educativo e museologia.” [QU3:6]

“Possuindo a gerência geral que é responsável por outras três gerências, a gerência de administrativo/financeira, a gerência de desenvolvimento institucional responsável pelo relacionamento com os patrocinadores, com a imprensa e a mídia em geral e a gerência de conteúdo, essa última envolve três coordenações, a coordenação de música, a coordenação de dança e a coordenação do educativo e um centro de documentação e memória que não tem um gestor mas possui um pesquisador e uma bibliotecária.” [QU2:1]

“O museu hoje emprega 55 profissionais, entre aqueles diretamente ligados ao IDG e os terceirizados.” [QU1:5]

As evidências levantadas nos mostram que os museus não possuem um departamento de projetos, assim como não possuem um gestor de projetos especificamente. O que dificulta o bom funcionamento do gerenciamento dos projetos desenvolvidos por eles.

“Acho que um gestor e uma equipe de projetos otimizaria nossas atividades e facilitaria a realização dos projetos, são ideias excelentes que infelizmente por ter órgãos públicos também torna mais difícil. [QU3:27]

Um dos pontos levantados por um dos entrevistados traz o déficit nessa questão de gestão de projetos, e evidencia que um dos motivos para essa dificuldade acontecer é a gestão através de órgãos públicos, onde estão mais preocupados em funcionar a curto prazo do que como melhor funcionar, eles focam no curto prazo e não valorizam as ações a longo prazo, subvertendo a importância de um departamento de projetos.

“Não existe especificamente um gestor de projetos, existe um gestor para cada setor, os quais eu citei anteriormente”. [QU2:17]

5.1.11 Parcerias

As parcerias dentro dos museus acontecem de diferentes formas e com objetivos diferentes. A subcategoria parcerias faz interseção com outras subcategorias, como a de financiamento, por exemplo:

“Instituições procuram o museu B para realizar seus projetos dentro do museu, o que é muito interessante para nós pois o projeto já vem financiado.” [QU2:7]

“Eles vêm conversar sobre um projeto deles e realizamos, ou vamos atrás quando possuímos um projeto e precisamos de parceria.” [QU2:20]

De acordo com as evidências levantadas, projetos que chegam de outras instituições são analisados e se tiverem de acordo com o objetivo e cunho do museu eles realizam, é interessante pois são projetos que já vêm com a verba destinada a eles e o museu entra como agente promotor do projeto.

As parcerias com objetivo de desenvolvimento de projetos e conteúdo:

“Trabalhamos muito em parceria, inclusive tivemos no último ano uma série de encontros envolvendo 17 empresas junto com o paço do frevo, cada empresa enviou representantes e depois de debates e diálogos foram desenvolvidos três projetos envolvendo inteligência artificial afim de aproximar o museu do público ou vice-versa.” [QU1:18]

“Realizamos parcerias com a SOFTEX, que é o Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife e com o CESAR, que é o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife.” [QU1:23]

“O museu conta também com parcerias não financeiras, que auxiliam na sua manutenção, essas parcerias são interessantes, pois além da sua essência, a colaboração, permitem que ações e projetos sejam realizados, mesmo quando os envolvidos não têm capital para viabilizar.” [QU1:33]

De acordo com o IBRAM (2010), o alinhamento com empresas, além de somar forças e em alguns casos valores financeiros, é mais uma opção de reforçar a sustentabilidade dos projetos desenvolvidos pelos museus e processos museológicos.

“Hoje em dia temos muitas parcerias para a execução dos projetos, temos parcerias com a Secretaria de Turismo de Recife, com o Museu Paço do Frevo, parceria com a Fundação Joaquim Nabuco, com o Porto Digital, o Consulado Francês, com escolas.” [QU2:19]

Observa-se através das evidências que as parcerias dentro dos museus se convertem em uma ferramenta de geração de valor, tanto financeiro, em alguns casos, como de enriquecimento de conhecimento para o próprio museu e de estreitamento de relações com empresas e comunidade ao redor. A evidência [QU1:24] mostra um dos benefícios dessas parcerias. Através dela, um dos gestores explicita que teve o primeiro contato com a metodologia do *design thinking* e começou a utilizá-la:

“O pessoal do CESAR, uma das nossas últimas parcerias, apresentou algumas metodologias de trabalho do design thinking, e a gente gostou muito e está começando a implementar no museu.” [QU1:24]

5.1.12 Registro de informações

O registro de informações fornece um entendimento de grande importância sobre o ambiente e as informações dos projetos, sendo fundamental também para embasar projetos futuros similares. Então, o registro de informações se faz indispensável, sobre essa subcategoria os entrevistados destacaram:

“As informações que saem das nossas reuniões são colocadas em ata e guardamos todas as informações. Algumas reuniões ou encontros mais importantes de feedback gravamos áudio para ficar armazenado.” [QU1:29]

“Utilizamos o google forms para armazenamento e compartilhamento dos resultados da pesquisa, para posteriormente debater nas reuniões.” [QU2:21]

“A gente aplica no museu uma pesquisa diária eletrônica para o visitante responder ao final da visita, e quando realizamos seminários, cursos, rodas de conversas aplicamos um questionário para ter um retorno dos participantes.” [QU2:24]

“As informações levantadas diariamente ficam armazenadas no google forms e as pesquisas de projetos e ações específicas ficam documentadas, inclusive das inscrições nos projetos e ações para ter um controle de fluxo.” [QU3:25]

Mendes (2012) destaca que existe cada vez mais a consciência, por parte dos profissionais dos museus, em aproveitar as oportunidades oferecidas pelas informações armazenadas de atividades realizadas, com o objetivo de maximizar os acertos e a satisfação de seus potenciais utilizadores, no caso o público visitante.

A informação é, hoje em dia, um dos motores das atividades humanas porque o acesso à informação é central para a eficácia na decisão dos processos de uma organização (GOUVEIA, 2004).

5.1.13 Foco institucional

A subcategoria foco institucional se relaciona com os tipos de projeto desenvolvidos pelos museus, como eles delimitam seus parâmetros e objetivos para o desenvolvimento dos projetos e ações. Acerca do foco institucional, os entrevistados disseram:

“Inicialmente, o museu A recebia muitos projetos, muitas propostas e buscou realizar todos, com o passar dos anos pode refinar mais as ações e desenvolver projetos que tivessem realmente o foco no objetivo do museu.” [QU1:13]

“Analisamos o conteúdo do projeto, se tem a ver com a temática do museu e realizamos, existe o cuidado da curadoria de pensar se esse projeto vai agregar ao conteúdo do museu.” [QU2:9]

Percebe-se nas evidências uma preocupação em desenvolver projetos que tenham o foco ao qual o museu está direcionado, se aquela temática vai agregar ao conteúdo desenvolvido pelo museu.

“Acredito que seja muito importante ter um departamento de projetos, infelizmente não conseguimos ter uma gestão que pensasse e direcionasse para isso, muito porque tivemos gestões partidas, em 4 anos tivemos 3 gestões, pensamos muito em funcionar para o público e não muito em como vamos fazer isso.” [QU3:26]

A citação [QU3:26] evidencia a consciência por parte do entrevistado da importância de um departamento de projetos, como seria interessante para a instituição ter uma gestão que pensasse nesse aspecto.

5.1.14 Identificação de riscos

De acordo com o PMBOK, PMI (2013), o gerenciamento de risco tem seu objetivo em maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos. Sobre a identificação de riscos, evidenciamos nas cotas:

“Foi quando começamos a ter encontros de curadoria, trazendo textos, estudos, buscando o debate de todos os funcionários”.
[QU3:15]

“Fazemos reuniões quinzenais e semanais afim de definir as ações e projetos futuros, as temáticas que vão ser debatidas no mês e os obstáculos a serem enfrentados” [QU1:8]

Não fica explícito na fala dos entrevistados, um planejamento claro para gestão de riscos, porém observa-se na evidência [QU1:8] a preocupação dos gestores quanto aos obstáculos que serão enfrentados no decorrer das ações, o que também se configura como risco, na linguagem museológica.

Mendes (2012) afirma que o conhecimento dos riscos a que estão sujeitos e de suas vulnerabilidades permite que os museus planejem medidas de prevenção, favorecendo o desenvolvimento de projetos, o estabelecimento de prioridades e visem minimizar os efeitos negativos sobre suas ações.

5.1.15 Definição de Cronograma

A definição das atividades é a base para administração dos prazos e sua principal ferramenta é o cronograma. O processo de planejamento dos prazos de um projeto não é um estágio com início e fim determinados, mas um ciclo contínuo que acompanha todo o ciclo do projeto. Quanto a definição do cronograma, as entrevistas nos mostram:

“Quando o museu teve seu primeiro plano anual aprovado, nele destrinchamos detalhadamente cada projeto, orçamento, mão de obra, tudo muito bem especificado e claro.” [QU1:31]

“Todo ano submetemos o plano anual que se enquadra como o maior projeto do museu com a proposição de uma série de projetos menores ao longo do ano, nele explicitamos os projetos a serem desenvolvidos, financiamento necessário, tempo, cronograma e tudo que os envolve.” [QU3:3]

Como evidenciado nas cotas, o cronograma dos projetos, bem como suas especificidades, é definido no plano anual desenvolvido pelas instituições.

5.1.16 Cocriação com o cliente/público

Existem várias técnicas de criatividade em grupo que podem ajudar em vários processos de gerenciamento de projetos, entre elas, uma das ferramentas do *design thinking* que utilizam dessa premissa da criatividade é a cocriação com o cliente, no

caso dos museus o público, que nada mais é do que um trabalho em conjunto com esse público e os agentes envolvidos diretamente com a temática central do museu.

A diferentes possibilidades de trabalho em conjunto, tais como: cocriação (criação conjunta de ideias, conhecimentos, objetos); coparticipação (participação de todos os envolvidos de diversas formas e etapas da realização de um projeto inovador); e copropriedade (propriedade compartilhada). De forma que essas possibilidades podem estar entrelaçadas na prática.

Acerca da cocriação com o público, os entrevistados citaram:

“Você pode reparar no site do museu C existe um espaço disponível, uma chamada permanente de programação para que os artistas possam dar sugestões e qualquer artista pode propor programações no museu e todas essas propostas são avaliadas nessa reunião para que todo mês possamos desenvolver projetos adequados a temática do museu.” [QU3:9]

“Ou seja, quanto a concepção dos projetos a serem desenvolvidos no museu, é feita através da participação de todos os funcionários, incluindo a comunidade.” [QU1:16]

Nas cotas, há evidências de como eles realizam essa criação em parceria com o público, trazendo alternativas para ele participar ativamente dos projetos realizados pelo museu, como observado na evidência [QU3:9].

Além de, na concepção dos projetos, haver a participação da comunidade envolvida na temática do museu como evidenciado em [QU1:16], e de todos os funcionários também.

Schlicksupp (1999) ressalta que o trabalho em conjunto pode gerar novas modalidades de criatividade e, também, novos métodos específicos para gestão.

5.1.17 Inovação

O processo de inovação pode ser entendido, como um processo calcado no conhecimento e que se desenvolve em diferentes estágios como: identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação de novos processos (OCDE, 2005):

“Então, através dessa ferramenta é possível postar vídeos, textos, ideias, como uma rede social interna e que interliga os museus geridos por eles, permitindo a troca de informação, de experiência e fornecendo novos insights para projetos em cada museu.” [QU1:22]

A evidência [QU1:22] refere-se a uma ferramenta utilizada pelo órgão gestor do museu para causar uma maior interação entre os museus que são geridos pelo mesmo órgão, eles desenvolveram uma ferramenta que permite a troca de informações por parte dos gestores e funcionários, permitindo suas interações e o surgimento de *insights*:

Uma ação inovadora e que pouco acontece nos demais museus entrevistados é a disponibilidade para essa maior participação por parte do público como mostra [QU3:9], citada na seção 5.1.16 desse capítulo.

“Buscamos oferecer ao público experiências que vão além da contemplação do acervo, essa tem sido uma de nossas estratégias para conquistar os visitantes. Há uma mudança em curso. Os visitantes que costumavam apenas frequentar, agora, querem participar. Nesse contexto, os museus precisam ser indutores de novas relações é o que buscamos com nossos projetos.” [QU3:38]

Em seus estudos estratégicos para o turismo, a Organização Mundial do Turismo (OMT) escreveu que o turista do novo milênio deseja “viajar para destinos onde mais do que visitar e contemplar, fosse possível também sentir, viver, emocionar-se e ser personagem de sua própria viagem.” (OMT, 2015).

É o que podemos observar em algumas cotas, eles buscam oferecer ao público mais do que contemplação, mas que se sintam parte do processo e da cultura ao qual estão inseridos:

“Projeção, totens interativos e cabines para ouvir, cantar ou tocar as músicas de Luiz Gonzaga são algumas das atrações que oferecemos ao público.” [QU2:28]

“O espaço, inclusive, está levando uma experiência inovadora para a periferia: a intervenção Cubo Sertanejo permite a moradores fazer uma visita ao museu por meio do uso de óculos de realidade virtual.” [QU2:29]

Inovar não é uma opção. Na atualidade, a empresa que não inova morre (Drucker, 2003).

5.1.18 Diversidade Cultural

De acordo com o Plano da Secretaria da Economia Criativa pensar numa economia criativa brasileira é pensar numa economia cuja base, ambiência e riqueza se dão graças à diversidade cultural do país. A criatividade brasileira é, portanto, processo e produto dessa diversidade. (BRASIL, 2011).

Acerca da diversidade cultural, as evidências encontradas destacam:

“Incluir problemáticas da comunidade para fortalecer essa relação comunidade-museu, como a inserção da cultura afrodescendente nos projetos, as mulheres na história das temáticas abordadas.” [QU3:14]

“Somos um museu dedicado ao frevo. E entenda o frevo não apenas como um ritmo, uma dança, mas como uma expressão do povo pernambucano, um movimento social, que ganhou ares

artísticos e que hoje está presente nas mais diversas programações de festivais de música no mundo afora.” [QU1:34]

“A gente possui um projeto desde 2016 intitulado “minuto puxa o fole” acontece na última sexta feira do mês.” [QU2:11]

“O “Tarde do Cangaço” uma parceria com a Fundação Cabras de Lampião de Serra Talhada/PE, onde haverá o lançamento do Livro Lampião e o Sertão do Pajeú de Anildomá Willans de Souza, a exibição do curta metragem Lampião e o Fogo da Serra Grande e a apresentação do Grupo de Xaxado Cabras de Lampião. “[QU2:13]

Os museus se caracterizam como instituições criativas e que pautam sua força motriz no fortalecimento e disseminação de suas culturas, essa ideia é reforçada nas evidências, que colocam a diversidade cultural como seu maior ponto chave para o desenvolvimento de projetos.

A Unesco (2007) afirma que a diversidade cultural cria um mundo rico e variado que aumenta a gama de possibilidades e nutre as capacidades e os valores humanos, constituindo, assim, um dos principais motores do desenvolvimento sustentável das instituições culturais, comunidades, povos e nações.

5.1.19 Sustentabilidade

O debate sobre o tema desenvolvimento nas últimas décadas vem sendo ampliado, indo além das tradicionais concepções econométricas e quantitativas. Promover e avaliar o nível de desenvolvimento de um país ou em microesfera de instituições e empresas, tem se tornado uma tarefa bastante difícil, afinal, outras dimensões passaram a ser evidenciadas como importantes, demonstrando que muitas práticas desenvolvimentistas, mesmo gerando ganhos econômicos elevados, acabaram por impactar negativamente em outros aspectos.

É pertinente questionarmos se as três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) são suficientes, não somente o viés ambiental que muitas vezes recebe destaque. Acerca da sustentabilidade nos museus:

“Nós temos uma imensa responsabilidade nessa iniciativa de mudança de compreensão do frevo, no intuito de se fazer entender o seu real valor para uma população. Essa efervescência, que há mais de 100 anos estava na rua e hoje é uma das nossas identidades culturais, precisa ter sua trajetória respeitada.” [QU1:35]

“Entre as ações nesta direção está o projeto Vivências de Frevo, que ensina ao público passos da dança. Há também o Observatório do Frevo, um programa que tem estimulado a realização de pesquisas, debates e produção de conteúdos relacionados ao ritmo musical dentro do nosso espaço.” [QU1:37]

As evidências mostram a consciência quanto a responsabilidade da valorização cultural por parte da instituição museológica e é onde se converte o maior fator de sustentabilidade das instituições, promover debates, disseminar conteúdos e utilizar elementos da cultura, mão de obras locais como destaque.

A proliferação de uma cultura de consumo global massificou mercados com a oferta de produtos de baixo valor agregado, destituídos de elementos originais e identificadores de culturas locais (BRASIL, 2011).

As evidências vão de encontro a necessidade de se utilizar os elementos da cultura local como principal ponto para o desenvolvimento, trazendo a necessidade da sustentabilidade social como foco dos museus.

5.1.20 Inclusão social

No Brasil, onde a desigualdade de oportunidades educacionais e de trabalho ainda é evidente, onde o analfabetismo funcional atinge um percentual considerável da população, onde a violência é uma realidade cotidiana, onde o acesso à cultura ainda é bastante precário, não se pode deixar de assumir a inclusão social como princípio fundamental para o desenvolvimento na área da economia criativa.

Algumas evidências sobre essa subcategoria destacam:

“Os visitantes pagam um valor simbólico para entrada, algo entre 3 e 6 reais, com um dia por semana de entrada gratuita para dar oportunidade de toda população ter acesso ao espaço cultural, é um espaço destinado a todos, sem distinção de classes, para isso estabelecemos esse dia.” [QU1:36]

“Temos as entradas que custam entre 5 e 10 reais e um dia na semana gratuito para dar a oportunidade de todos poderem ter acesso ao conteúdo cultural do museu.” [QU3:10]

“O espaço, inclusive, está levando uma experiência inovadora para a periferia: a intervenção Cubo Sertanejo permite a moradores fazer uma visita ao museu por meio do uso de óculos de realidade virtual.” [QU2:30]

Nota-se que há uma preocupação das instituições museológicas em dar acesso a vivência museológica a todos os cidadãos, colocando-os em contatos com o conteúdo cultural oferecido, isso é de fundamental importância:

“Ou seja, quanto a concepção dos projetos a serem desenvolvidos no museu, é feita através da participação de todos os funcionários, incluindo a comunidade.” [QU1:16]

Além do processo de inclusão produtiva identificado nas cotas como no caso da evidência [QU1:16], o acesso a bens e a serviços criativos também emerge como premissa para a cidadania. Uma população que não tem acesso ao consumo e fruição cultural é prejudicada na sua concepção cidadã. Nesse sentido, inclusão social significa também, preponderantemente, direito de escolha e direito de acesso aos bens e serviços criativos brasileiros.

5.1.21 Reenquadramento

Uma das ferramentas utilizadas no *design thinking* e que tem como premissa a criatividade é o reenquadramento.

Como um problema não pode ser resolvido com o mesmo tipo de pensamento que o criou, Vianna et al (2012) afirma que o reenquadramento deve ser usado como primeira etapa para geração de soluções inovadoras. Serve também como etapa inicial da melhoria de produtos, serviços e/ou processos, uma vez que permite a abordagem da questão sob novas perspectivas:

“O encontro de pesquisadores do frevo, é realizado anualmente.” [QU1:11]

“Projetos que duram o ano todo com um objetivo de 8 encontros por ano, como o observatório do frevo, destinado ao debate do frevo com a comunidade, então inserimos além dos funcionários a comunidade que entende e ama o frevo e a cultura em destaque.” [QU1:12]

“Inicialmente o museu A recebia muitos projetos, muitas propostas e buscavam realizar todos, com o passar dos anos pode refinar mais as ações e desenvolver projetos que tivessem realmente o foco no objetivo do museu. [QU1:13]

“Foi quando começamos a ter encontros de curadoria, trazendo textos, estudos, buscando o debate de todos os funcionários.” [QU1:15]

Pudemos identificar nas cotas, processos que integram a ferramenta de reenquadramento visto que os processos citados têm como objetivo estimular os envolvidos a enxergarem o problema sobre diferentes óticas, criando um novo entendimento do contexto para levar à identificação de caminhos inovadores.

Vianna et al (2012) colocam quatro pontos para o sucesso do processo de reenquadramento:

- Propiciar um ambiente descontraído, onde o cliente é convidado a relaxar e repensar seu trabalho. Podendo ser evidenciado nas falas [QU1:11] [QU1:12].
- Criar discursos confrontantes e emocionais, recheados de exemplos de histórias reais, para facilitar o entendimento do que se propõe. Podendo ser evidenciado na fala [QU1:15].

- Oferecer, ao fim de cada sessão, um material que permita ao cliente passar a diante (dentro e fora da empresa) o que vivenciou e aprendeu nas sessões generativas.
- Selecionar um facilitador que consiga ativar o público, proporcionar um novo entendimento das questões iniciais e transformar um futuro incerto em algo plausível [QU1:15].

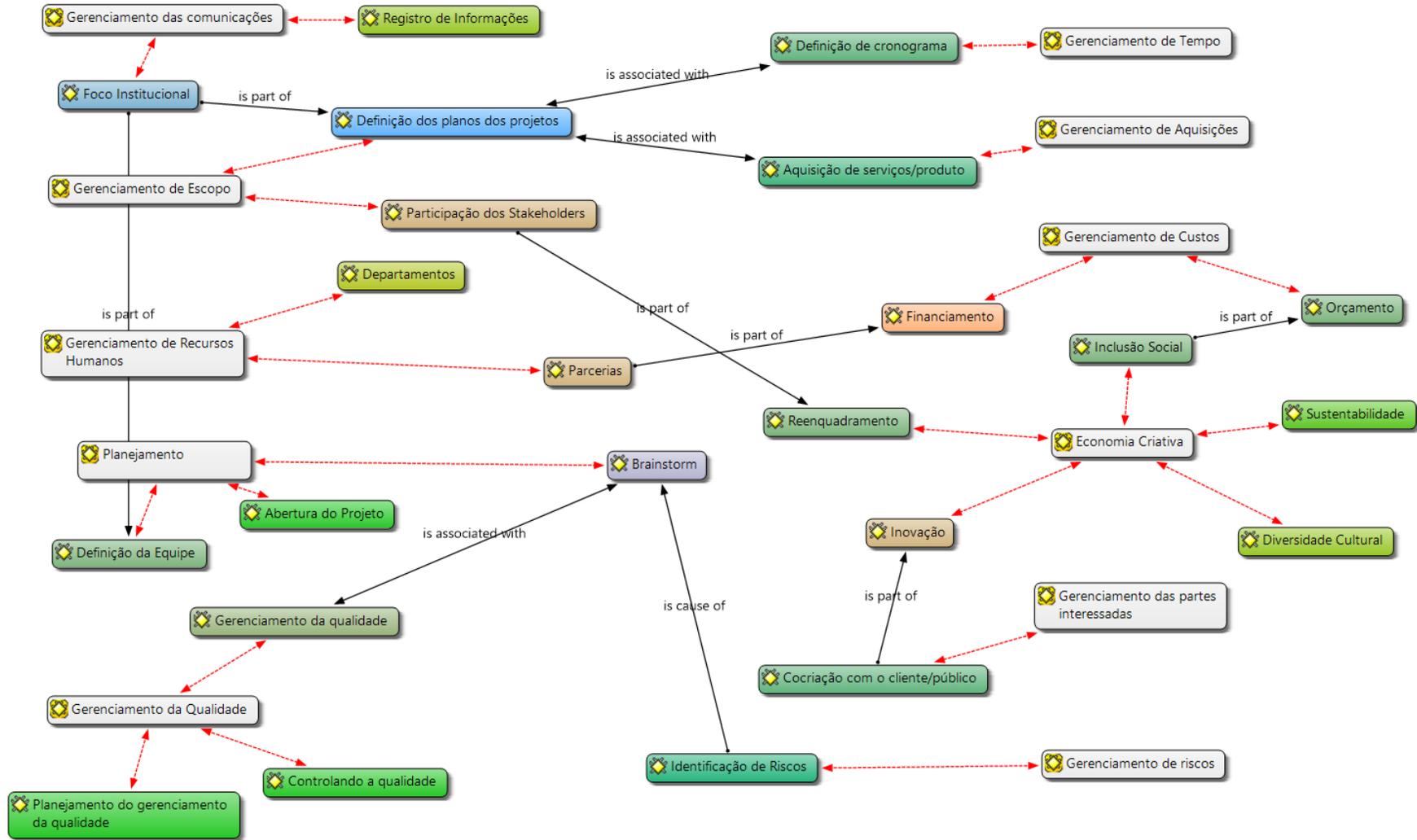
5.2 Síntese da análise de dados das práticas de gestão de projetos dos museus – Atlas ti

O software Atlas ti permite a descoberta de fenômenos complexos, os quais, possivelmente, não seriam detectáveis na simples leitura do texto, principalmente, em relação à técnica tradicional de tratamento dos dados manualmente.

Vale destacar, que nenhum software realiza todo o procedimento de análise independente do pesquisador. É necessário, portanto, que este conheça as potencialidades do software para adequá-lo à teoria de base utilizada para análise.

Após a fase da definição de categorias e subcategorias, identificadas as citações, o software permite traçar as relações entre os pontos. A Figura 16 apresenta a rede semântica criada a partir da análise das entrevistas com o Atlas ti, e realiza a ligação das relações entre as citações e conseqüentemente as subcategorias:

Figura 16: Rede Semântica



Fonte: Autora, 2018.

Como mostrado na seção da metodologia, foram criadas 11 categorias para embasar a fase das entrevistas e da análise das mesmas pelo Atlas ti, o software nos permitiu uma visão integrada das relações estabelecidas entre as categorias e suas subcategorias, como pode ser observado na Figura 16. A seguir algumas explicações e evidências que relacionam as subcategorias e possibilita um melhor entendimento da rede semântica:

- Dentro da categoria Gerenciamento das comunicações, observa-se que a subcategoria **foco institucional** é parte da **definição dos planos dos projetos** e da **definição da equipe**, visto que inicialmente os museus recebiam propostas de projetos e buscavam realizar todos, porém com o passar do tempo e um maior foco institucional eles começaram a delimitar seus objetivos e apenas realizar o que de fato fosse agregar ao conteúdo do museu, a partir dessa definição de projetos, dependendo do cunho, educativo, cultural, ou outro, a definição da equipe é feita e um gestor toma a frente do projeto, tornando essas três categorias interligadas entre si.
- Dentro do Gerenciamento de escopo a subcategoria **participação dos stakeholders** é parte da subcategoria **reenquadramento**, visto que para o processo de reenquadramento acontecer e gerar soluções e ideias inovadoras é fundamental a participação dos *stakeholders* no processo, sem eles essa ferramenta se torna sem função, logo a relação dessas subcategorias está estreitamente ligada.
- A subcategoria **parcerias** que está dentro do Gerenciamento de recursos humanos é parte do **financiamento**, subcategoria do Gerenciamento de custos, isso se dá pelo fato de algumas parcerias estabelecidas pelos museus com outras instituições, lhe render projetos já financiados, tendo o museu apenas o papel de realizador prático do projeto, sem precisar correr atrás de fontes de financiamento.

“Instituições procuram o museu B para realizar seus projetos dentro do museu, o que é muito interessante para nós pois o projeto já vem financiado.” [QU2:7]

- Dentro da categoria Planejamento, a subcategoria **brainstorming** está associada ao **gerenciamento de qualidade** e a **identificação de riscos**. Dentro dos museus foi identificada a falta de um planejamento da qualidade

bem como um planejamento de riscos, então através das entrevistas foi possível identificar o papel fundamental do brainstorming na manutenção da qualidade do que foi planejado para os projetos, e na identificação de riscos de forma mais informal, identificando os principais problemas enfrentados nos projetos, junto dos funcionários e algumas vezes do próprio público.

- **Definição do cronograma e aquisição de serviços/produtos** são subcategorias que aparecem associadas a definição dos **planos dos projetos** pois dentro das instituições museológicas ambas são definidas dentro do **plano dos projetos**.

“Todo ano submetemos o plano anual que se enquadra como o maior projeto do museu com a proposição de uma série de projetos menores ao longo do ano, nele explicitamos os projetos a serem desenvolvidos, financiamento necessário, tempo, cronograma e tudo que os envolve.” [QU3:3]

- Dentro da Economia criativa, a subcategoria **inclusão social** faz parte do **orçamento** pois os três museus entrevistados definem um dia da semana para a entrada ser gratuita, de forma que qualquer cidadão tenha acesso a cultura e as atividades desenvolvidas nos museus, sendo assim, o orçamento além de vir detalhado as necessidades financeiras com cada atividade e projeto realizados, inclui essa questão da entrada gratuita uma vez na semana, por isso uma subcategoria faz parte da outra.
- A subcategoria **co criação com o cliente/público** é parte da subcategoria **inovação**, que está dentro de Economia criativa, essa ligação se dá pelo fato disso ocorrer com pouca frequência nas instituições, e as evidências mostram que os museus tornam possível a participação do público e dos funcionários na criação dos projetos, como mostram as evidências abaixo:

“Você pode reparar no site do museu C existe um espaço disponível, uma chamada permanente de programação para que os artistas possam dar sugestões e qualquer artista pode propor programações no museu e todas essas propostas são avaliadas

nessa reunião para que todo mês possamos desenvolver projetos adequados a temática do museu.” [QU3:9]

“Ou seja, quanto a concepção dos projetos a serem desenvolvidos no museu, é feita através da participação de todos os funcionários, incluindo a comunidade.” [QU1:16]

Após as fases da revisão bibliográfica, da revisão sistemática da literatura, das entrevistas e a análise delas com a utilização do software atlas ti, resultando na construção da rede semântica, adquiriu-se embasamento e apoio, fundamentais para a construção do modelo para gestão de projetos de empreendimentos economicamente criativos.

6. MODELO PARA GESTÃO DE PROJETOS APLICADO A MUSEUS

O modelo desenvolvido baseia-se, em essência, no método descrito no guia PMBOK, porém reconfigurado segundo as experiências observadas através dos procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento da prática na realidade dos empreendimentos economicamente criativos, e as alterações que melhor adequam o modelo à visão dos museus, em particular, e aos objetivos desejados.

O Quadro 9 traz as principais atividades propostas pelo modelo como fundamentais, sua origem metodológica e onde cada uma se encontra no modelo, ressaltando que cada atividade proposta foi identificada nas fases metodológicas de RSL e de entrevistas, ou no referencial teórico:

Quadro 9: Bases para o modelo

Atividade/Teoria	De/Origem	Para/Utilizado
<i>Brainstorming</i>	Encontrado na revisão bibliográfica e entrevistas	Fase B – Definição de projetos; Processo 02, 2º passo.
Participação dos <i>stakeholders</i>	Encontrado na RSL e nas entrevistas	Fase A e B; Processo 02; Processo 03, 4º passo.
Cocriação com o cliente/público	Encontrado na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Fase A
Reenquadramento	Encontrado na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Fase D; Processo 05.
Baseando-se em projetos em projetos anteriores	Encontrado na RSL e na revisão bibliográfica	Processo 04, 5º passo; Processo 05, 7º passo.
Autonomia para usar a criatividade	Encontrado na revisão bibliográfica e nas entrevistas.	Processo 01, 1º passo.

Feedback dos usuários	Encontrado na RSL: Diversidade de perspectivas teórica e estudos.	Processo 03, 4º passo;
Economia Criativa - Inovação	Encontrado na revisão bibliográfica e nas entrevistas.	Fase A
Foco institucional	Encontrado nas entrevistas	Fase C
Gerenciamento de escopo	Encontrado na revisão bibliográfica e nas entrevistas.	Processo 01, 1º passo; Processo 03; Processo 04.
Definição dos projetos	Encontrado nas entrevistas	Processo 01, 1º passo.
Definição da equipe	Encontrado nas entrevistas	Processo 01, 1º passo.
Planejamento	Encontrado na RSL, na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Processo 02, 2º passo.
Gerenciamento de Custos; Aquisição de serviços/produtos	Encontrados na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Processo 02, 2º passo.
Gerenciamento de riscos	Encontrado na RSL, na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Processo 02, 2º passo.
Economia Criativa – Inclusão social	Encontrados na revisão bibliográfica e nas entrevistas	Processo 05, 6º passo.

Fonte: Autora, 2018.

Importante ressaltar que, o modelo construído foi pensado para projetos simultâneos. O formato adotado para o modelo é organizado através de 7 (sete) passos que compõe 5 (cinco) processos e, transversalmente, ao longo de 4 (quatro) fases, distribuídos de acordo com a Figura 17.

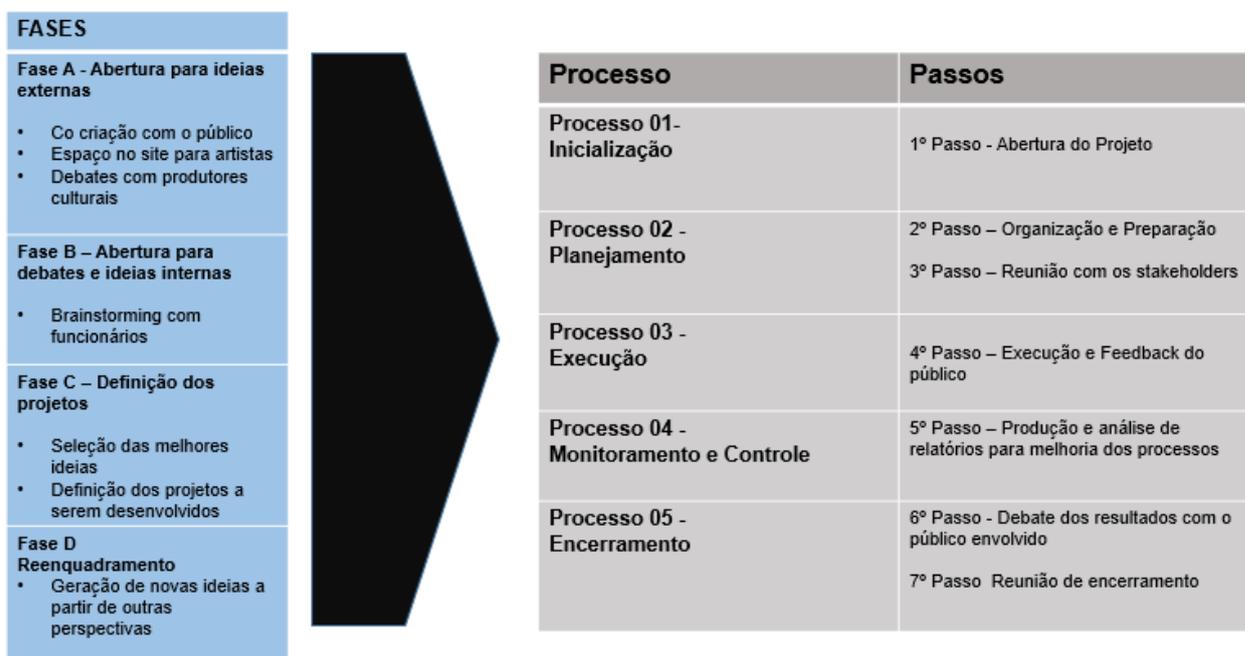
O formato do modelo, distribuído em fases, processos e passos foi determinado de forma a facilitar a visualização das atividades, auxiliando na sua prática. Os cinco processos, foram embasados no guia PMBOK, e são as etapas ciclo de vida de cada

projeto a ser desenvolvido dentro das instituições museológicas, como comumente acontece nas demais organizações.

Os passos foram definidos de acordo com a prática estudada na literatura juntamente ao que foi observado na prática através das entrevistas realizadas. Basicamente os passos são um conjunto de práticas e conhecimentos adaptados à especificidade do empreendimento museológico.

As fases, são ferramentas observadas na literatura ou utilizadas pelos museus, que permitem o desenvolvimento do modelo de forma a se implementar mudanças alinhadas estrategicamente às tendências e vantagens competitivas dos museus, trazendo conceitos de criatividade e inovação dentro das ações realizadas, constituindo-se em práticas que podem ser consideradas da economia criativa.

Figura 17: Modelo para gestão de projetos aplicado a museus.



Fonte: Autora, 2018.

As fases A, B, C e D acontecem antes do início dos 5 processos, ainda para a concepção dos projetos dos museus, visto que, diferente de outras áreas, na maioria

dos casos os museus começam do nascimento das ideias, ainda da formulação e da concepção dos projetos.

Fase A – Abertura para ideias externas

Na fase da concepção dos projetos os museus têm a possibilidade da co criação com o público, através das sugestões do mesmo. Podendo acontecer de duas formas:

- Abrindo espaço no site para artistas e interessados deixarem suas sugestões de atividades, os museus analisam, definem se fazem o perfil e suprem o objetivo do museu e incluem no quadro de projetos.
- Através de debates com produtores culturais, podendo temas ser levantados, materiais serem levados para leitura e a partir daí surgirem ideias para projetos.

Fase B – Abertura para debates e ideias internas

Após a fase para a abertura de ideias para o público externo, interessados e comunidade em geral é hora da abertura de ideias para os profissionais da organização e *stakeholders*.

- Outra fonte de inspiração para definição de projetos é o *brainstorming* realizado com os funcionários, incluindo os estagiários dos museus, eles tomam como fundamental as premissas dessa ferramenta, visando a maior geração de ideias possíveis com o intuito de selecionar e realizar as melhores.

Fase C – Definição dos projetos

Após as fases de abertura de ideias para o público externo, *stakeholders* e da realização do *brainstorming* com funcionários é necessário selecionar as ideias a serem executadas.

- Uma equipe fica encarregada de analisar, debater e selecionar as melhores ideias de acordo com as características e objetivos do museu. Essa fase está conectada ao foco institucional detectado nas entrevistas.

Fase D - Reenquadramento

Uma fase importante antes do início dos cinco processos, de forma a auxiliar o sucesso dos mesmos em cada nova ação a ser realizada, é o reenquadramento, que deve ser usado como primeira etapa para geração de soluções inovadoras, permitindo o constante desenvolvimento das ações e a contínua melhoria dos projetos.

Essa fase D, pode acontecer também no processo de encerramento dos projetos das instituições museológicas, com os problemas que surgirem ao final de cada projeto o reenquadramento deve ser usado como método para geração de soluções inovadoras, proporcionando o melhoramento das ações para projetos futuros, minimizando erros e problemas passados

Após as fases A, B, C e D no início do modelo, os projetos selecionados são entregues a equipe para a realização dos processos e execução dos projetos.

6.1 Processo 01- Inicialização

O início do projeto representa um processo preliminar de melhor identificação da necessidade em questão da instituição museológica, que se caracteriza como o cliente em questão solicitante do projeto. Nesse momento, o problema a ser “solucionado” é melhor estruturado para que a elaboração do projeto seja mais assertiva. É neste processo que a missão e os objetivos do projeto são definidos e oficialmente é dado início ao projeto.

6.1.1 1º Passo: Abertura do Projeto

- Todo processo se inicia com a nomeação do gerente do projeto. Os museus definem qual gestor vai ser o responsável pelo projeto. Em projetos maiores, é comum que o termo de abertura seja um documento assinado pelos patrocinadores e pelo gerente do projeto. Para projetos menores, como no caso dos museus, pode acontecer por meio de uma reunião com os interessados, onde o gerente do projeto

será apresentado, para que naquele momento todos saibam do início dos trabalhos e estejam envolvidos com a sua execução;

- São também definidas as responsabilidades dentro das alegações das funções e concedidas as autonomias aos profissionais para atuarem de forma livre permitindo que trabalhem a criatividade.

6.2 Processo 02 - Planejamento

Um planejamento bem realizado é capaz de definir o caminho crítico, economizar recursos, prever os principais riscos e garantir que todo o processo 03 - execução ocorra da melhor maneira possível. O ato de pensar previamente em como executar também é fundamental para a criação de soluções e métodos inovadores, facilitando a materialização do que foi proposto.

O planejamento do projeto deve ser realizado de forma contínua e progressiva. Durante a execução das atividades, mais informações serão coletadas e, assim, será possível refinar como será a execução dos passos adiante, principalmente nos quesitos prazo, custo e qualidade.

6.2.1 2º Passo: Organização e Preparação

- Nesta etapa do processo 02, os membros da equipe interna participarão dos trabalhos. As experiências vivenciadas por estes profissionais em projetos anteriores e suas formações multidisciplinares, ajudarão no planejamento do projeto atual, diferente do que acontece em muitos casos, o planejamento não ficará a cargo apenas do gerente do projeto, visto que essa é uma função com limitações dentro dos museus.
- É sugerida a realização de encontros com a comunidade interessada e os produtores culturais que estão ligados com a temática (varia de projeto para projeto) podendo agregar conhecimento e experiências ao planejamento.
- Elaboração de cronograma macro. Dentro do plano anual o cronograma de cada projeto é definido, porém como nos museus acontecem projetos

simultaneamente, é necessário expandir e focar no cronograma de todos os projetos, para ter sempre o controle das atividades e não perder prazos;

- Planejamento financeiro – identificação do valor disponível para possíveis contratações de recursos humanos e terceirizados, definidos normalmente no desenvolvimento do plano anual dos museus, como visto nas entrevistas realizadas na seção metodológica desse estudo. O gerente de projetos poderá ser informado da verba que terá para contratar e se necessário promoverá as negociações financeiras, o que acontece com pouca frequência visto que o porte dos projetos desenvolvidos requer apenas o quantitativo de funcionários dos museus.
- Definição dos riscos, é fundamental que isso seja definido nessa etapa pois, além de se tratar de uma categoria pouco importante dentro dos museus é fundamental para o sucesso final de cada projeto. Aconselha-se a utilização da ferramenta de *brainstorming* com os funcionários para definir os riscos e planejar resposta a eles.

6.2.2 3º Passo: Reunião com os *stakeholders*

Após a organização e preparação faz-se necessário que todos os envolvidos tenham conhecimento e estejam de acordo com as propostas ali apresentadas, caso contrário, as insatisfações poderão comprometer os resultados das atividades, visto que por se tratar de equipes pequenas os problemas podem circular mais rapidamente e o contato é direto entre todos da equipe:

- Proporcionar ambiente favorável para que os profissionais se conheçam e que o gerente possa identificar seus aliados;
- Apresentar o cronograma, para que todos tenham ciência e as atividades cumpram o proposto;
- Apresentar a lista de interfaces, nomes, e-mail e telefones de todos os envolvidos. Como o maior meio de comunicação levantado pelos gestores dentro das equipes de museus é o e-mail, é importante essa lista. O e-mail institucional é uma boa alternativa.

6.3 Processo 03 – Execução

É nesse processo que ocorre toda a execução e busca-se atingir os objetivos propostos pelo projeto. A maior parte dos recursos mobilizados como orçamento, recursos humanos e esforços empregados por atividade será consumida nesse processo.

Além da materialização de todo o empreendimento, esse processo é fundamental para a avaliação e atualização do projeto, seja atualizando o planejamento, revendo os riscos e, se necessário, alterando alguns planos do gerenciamento.

6.3.1 4º Passo: Execução e *Feedback* dos usuários

- Executar os passos planejados nos processos anteriores, esse passo se converte na etapa mais importante de todo o projeto, pois é onde o projeto de fato vai ser colocado em prática.
- Promover questionários de satisfação das ações;
- Promover encontros com os usuários durante o processo de execução dos projetos.

6.4 Processo 04 – Monitoração e Controle

No monitoramento e controle, ações são desenvolvidas para garantir a execução do projeto dentro do que foi planejado.

O monitoramento e controle é o processo no qual são realizados o acompanhamento, a revisão e o controle do progresso e desempenho do projeto. Todas as áreas afetadas devem ser identificadas, avaliando a necessidade de mudanças. Caso sejam necessárias, as mudanças devem ser realizadas o mais rápido possível, evitando que todo o projeto seja prejudicado.

6.4.1 5º Passo: Produção e análise de relatórios para melhoria dos processos:

- Produzir relatórios a partir da execução e do feedback dos usuários, visando a o monitoramento e o controle para alcance das metas estabelecidas;
- Produzir relatórios com o progresso do projeto ajuda no processo de comunicação, sobretudo por que torna o processo impessoal e mais objetivo, sendo mais o perfil dos museus.

6.5 Processo 05 - Encerramento

O processo de encerramento é responsável por formalizar o final do projeto ou de uma fase, e registrar as lições aprendidas para uso futuro.

6.5.1 6º Passo: Debate dos resultados com o público envolvido

- Uma prática comum em alguns museus que utilizam dos conceitos da criatividade e inovação e os convertem em algo positivo para essas instituições é convidar o público para uma conversa informal acerca dos resultados do projeto, para ter um retorno seja positivo ou negativo do que foi realizado e a partir definem-se melhorias para os próximos projetos. Nesses debates uma das premissas do *brainstorming* é utilizada deixando cada participante a vontade e livre de críticas para colocarem suas opiniões livremente, permitindo o que muitas vezes os questionários de satisfação não conseguem, uma maior aproximação e entendimento das críticas.

6.5.2 7º Passo: Reunião de encerramento

A reunião de encerramento do projeto é a reunião para a avaliação dos erros e acertos da equipe, é o caminho mais curto para o melhoramento contínuo. Quanto mais próxima a data da reunião com a data de término efetivo, tanto melhor. A equipe ao final do projeto, quer manifestar suas satisfações e insatisfações. O gerente do projeto deverá mediar a reunião, a fim de obter informações no âmbito profissional.

- Lista das melhores e piores práticas;
- Identificação de procedimentos específicos criados que serão incorporados aos próximos projetos.

O 7º passo é o último passo do modelo e é onde acontece o encerramento de cada projeto.

Em suma, o modelo para gestão de projetos para instituições museológicas serve de base para os projetos a serem realizados, informando o passo a passo do trabalho que será feito em cada processo, auxiliando na execução dos projetos.

Destaca-se que a cada novo projeto alguns dados e informações são alterados, como o escopo, prazos e custos. A construção e utilização desse modelo busca trazer diversos benefícios para as instituições museológicas como veremos a seguir:

- **Otimização de tempo e planejamento mais ágeis:**
Planejar um projeto demanda tempo, avaliar informações como custos e prazos, definir o escopo e tomar decisões corretas são tarefas que necessitam de atenção e que precisam ser feitas da maneira certa. Com a implantação do modelo no gerenciamento de projetos esse planejamento inicial pode se tornar mais fácil para os museus.
- **Padronização das atividades:**
Como observado através das evidências práticas, os museus têm grandes mudanças nas atividades realizadas entre um projeto e outro, dificultando a otimização dessas atividades e a divisão de tarefas dentro das equipes.
Através da inserção do modelo nos projetos, busca-se a formação nas organizações museológicas de um padrão de trabalho. Essa padronização proporciona a divisão correta das atividades que devem ser realizadas em cada etapa, onde cada profissional saberá o momento de exercer sua função.
- **Maior segurança no sucesso do projeto:**
Os museus seguindo o modelo de gerenciamento de projetos, e sabendo como ele funciona por ter sido utilizado em projetos anteriores, o prazo provavelmente será cumprido, poupando retrabalhos, diminuindo conseqüentemente os gastos dos museus, que já são fomentados de maneira escassa pra realidade do universo orçamentário que eles necessitam. Outro ponto importante é a otimização das

atividades, se aconteceu algum erro durante a execução do projeto o reenquadramento presente em umas das fases do modelo permite a correção do erro para que não se repita.

- Criatividade como fator inovador:

Através da utilização de ferramentas criativas, busca-se alcançar o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com alto valor agregado aos projetos comumente realizados pelos museus.

A utilização do modelo por parte das instituições museológicas objetiva trazer inúmeros benefícios, e esses benefícios poderão ser amplificados à medida que o modelo atinja sua maturidade em relação a metodologia e aos conceitos e práticas que ele traz, essa maturidade será alcançada quando for sendo utilizado nos projetos e melhorado de acordo com a prática.

7. CONCLUSÃO

Tradicionalmente, as instituições museológicas operam através de um aprofundamento prático muito grande, muitas vezes deixando os aspectos gerenciais em segundo plano. Sabe-se hoje que o gerenciamento de projetos quando aplicado em sua plenitude deve valorizar em muito os aspectos gerenciais, trazendo benefícios para as empresas que o fazem.

Nesse aspecto esse trabalho teve como objetivo a construção de um modelo de gestão de projetos para os museus, instituições economicamente criativas. Para se chegar a esse objetivo principal outros menores foram traçados como identificar na literatura a relação entre economia da criatividade e gestão de projetos, além de, mapear práticas de gestão realizadas na prática, ambos os objetivos específicos foram alcançados através de uma revisão sistemática e de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores dos três museus selecionados.

Concluiu-se que os museus são instituições que expressam continuamente as transformações pelas quais passam a sociedade, a cultura e o conhecimento científico. O trabalho desenvolvido nestas instituições requer atuações diferenciadas em todas as suas instâncias, sendo o gerenciamento de projetos ponto importante para o sucesso de suas ações.

De fato, o gerenciamento de projetos se faz importante para as organizações. No atual cenário competitivo, exigem que as organizações sejam mais organizadas, que tenham planejamento e um gerenciamento efetivo dos seus projetos e ações para que possam ter melhores condições de desempenhar suas atividades de forma criativa e sustentável.

Com este cenário, o gerenciamento de projetos adequado nas organizações museológicas tende a proporcionar subsídios para que as mesmas possam ter condições de planejar e gerenciar, visando aperfeiçoar o seu processo produtivo de forma a se destacar no mercado competitivo. Não basta simplesmente executar suas ações, é importante planejar e gerenciar a execução do projeto visando ter melhores condições de atingir o sucesso com o custo menor.

A construção do modelo envolveu processos que englobam os aspectos criativos e inovadores identificados na literatura e na prática observada, através da aplicação das entrevistas, teve como base os processos descritos pelo guia PMBOK, reconfigurado para estar em acordo com a realidade dos museus, buscando a otimização dos seus processos de gerenciamento, que na prática se mostravam desestruturados e pouco organizados.

Por fim, a pesquisa teve como síntese dos seus estudos a construção do modelo de gerenciamento para instituições museológicas atrelando criatividade como fator de inovação, com a finalidade de levar aos museus um melhor resultado para suas ações e projetos, através da aplicação do modelo.

7.1 Limitações e trabalhos futuros

O modelo proposto teve bases estruturais no guia PMBOK, no referencial teórico e nas entrevistas, limitando-se ao cunho teórico, ficando aberto a pesquisas futuras e estudos subsequentes a sua aplicação para comprovar a eficácia do modelo e adequá-lo as mudanças necessárias.

A escassez de conteúdo entre gerenciamento de projetos e museus, dificultou a construção teórica do trabalho, limitando, assim, o conteúdo de gestão de projetos em geral, não tendo muitos estudos desenvolvidos nesse âmbito.

Algumas recomendações de trabalhos futuros:

- A continuação da pesquisa com outras instituições museológicas de forma a enriquecer o modelo.
- A continuação da pesquisa a fim de servir de base para o enriquecimento do gerenciamento de projetos de museus, visto que a quantidade de conteúdo é pequena.
- Aplicar o modelo proposto, a fim de melhorá-lo e adequá-lo ainda mais a realidade dos museus.

Mesmo com limitações espera-se que esse estudo contribua de maneira significativa para a otimização das atividades museológicas e impacte de forma positiva sobre as mesmas, contribuindo também para o aumento de pesquisas relacionadas ao tema.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T.M. **Como matar a criatividade**. In: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANPROTEC - **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores** – Panorama, 2008. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/anprotec.htm>.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Geração e administração de ideias: desafios, propostas e um estudo de caso**. In: Anais... Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2004.

BENTLEY, T.; SELTZER, K. **The creative age** – Knowledge and skills for the new economy. Londres, Demos, 1999.

BOCCHINI, P.; FRANGOPOL, D.M., UMMENHOFER, T. ZINKE, T. 2014. **Resilience and Sustainability of Civil Infrastructure** : Toward a Unified Approach. Journal Infrastructure System, 2014.

BONINI, L. A.; ENDO, G. B. **Design thinking**: uma nova abordagem para inovação. 2010.

BOUER R.; CARVALHO M.M. **Metodologia singular de gestão de projetos**: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.

BRASIL. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAIS – Museu Cais do Sertão. Histórico. Disponível em: <http://www.caisdosertao.org.br/cais/> Acesso em: 05/03/2018.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo: Atlas, 4ª ed, 2015.

CARVALHO, M.M. RABECHINI Jr., R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2011.

Carvalho, M.M. Rabechini J. R. 2015. Impact of Risk Management on Project Performance: the Importance of Soft Skills. **International Journal of Production Research**, 2015.

CODAS, M. B. Gerência de Projetos, uma reflexão histórica – **Revista de Administração de Empresas.**

CRAWFORD L.; POLLACK J, ENGLAND D. Uncovering the trends in project management: journal emphasis over the last 10 years. **Int. J. Proj. Manag.** 24, 175–84, 2004.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. **Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention.** New York: Harper Perennial, 1996.

DEHEINZELIN, L. **Economia Criativa e Empreendedorismo Cultural.** Trabalho apresentado no II ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado de 03 a 05 de maio de 2006, na Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

DUGOSH, K. L.; PAULUS, P. B.; ROLAND, E. J.; YANG, H.C. **Cognitive Stimulation in Brainstorming.** Journal of Personality and Social Psychology, v. 79, n. 5, 2000.

DUISENBERG, E. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento - A Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável?** São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação.** Contexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre 2003.

FRIGG, R. **Models in science**,2006.

FIRJAN, **A cadeia da Indústria Criativa no Brasil**, 2008. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/main.jsp?lumltemId=2C908CE9215B0DC40121737B1C8107C1&lumPagId=2C908CE9215B0DC40121793770A2082A>.> Acesso em: 2 de maio 2017.

- FLORIDA, R. **The Rise of the creative class**. Basic Books, 2003.
- FRAME, J. D. **The New Project Management** – Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering, and Other Business Realities. São Francisco: Jossey-BassPublishers, 1994.
- FRANZATO, C. **O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico**. Redige. Vol. 2, 2011.
- HARTLEY, J. **Creative industries**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.
- HELIE S., SUN R. Incubation, insight, and creative problem solving: A unified theory and a connectionist model. In: **Psychological Review** 117, 2010, pp. 994–1024.
- HESLIN, P. A. **Better than brainstorming?** Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, n. 1, p. 129-145, 2009.
- HOBBSAWM, E. *Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo*. São Paulo: **Forense Universitária**, 2011.
- HOWKINS, J. **The Creative economy** – How people make money from ideas. London: Penguin Books, 2001.
- IBRAM, **Instituto Brasileiro de Museus**. Plano Nacional Setorial de Museus. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2010.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos** – as melhores práticas. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOLLTVEIT, B., KARLSEN, J., GRONHAUG, K. Perspectives on project management. **Int. J. Proj. Manag.** 25, 3–9, 2007.
- KWAK, Y.H., ANBARI, F.T. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. **Int. J. Proj. Manag.** 27 (5), 435–446, 2009.
- LEEUEW, S., WIEK, A., Harlow, J., & Buizer, J. How much time do we have? Urgency and rhetoric in sustainability science. **Sustainability Science**, 7115-120, 2012.
- LIN, L. Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. **The International Journal of Human Resource Management**, 22 (2), 235-257, 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**. Brasília, 2011.

MORAIS, I. A. L. Antropologia e Turismo: a relação da cadeia dos museus com a cadeia do turismo a partir da economia criativa. In. **IV Reunião Equatorial de Antropologia/ XIII Reunião de Antropólogos do Norte e Nordeste**. Agosto de 2013. Disponível em:

<http://www.reaabanne2013.com.br/anaisadmin/uploads/trabalhos/32_trabalho_000828_1373765480.pdf> Acesso em: 22 de abril 2017.

ORDANINI A., MICELI L., PIZZETTI M., PARASURAMAN A., 2011. “Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms”. **Journal of Service Management**. Vol. 22 No. 4, pp. 443-470.

PAÇO DO FREVO – Museu Paço do Frevo. **Histórico**. Disponível em: < <http://www.pacodofrevo.org.br/>> Acesso em: 05/04/2018.

PERMINOVA, O., GUSTAFSSON, M., WIKSTRÖM, K., 2008. Defining uncertainty in projects—a new perspective. **Int. J. Proj. Manag.** 26, 73–79.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 5a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

POLLACK, J., ADLER, D. Emergent trends and passing fads in project management research: a scientometric analysis of changes in the field. **Int. J. Proj. Manag.** 33 (1), 236–248, 2015.

PRESTES FILHO, L. C. Cultura e economia: a articulação necessária entre indústria e poder público. In: PRESTES FILHO, Luis Carlos e CAVALCANTE, Marcos do Couto (orgs.), **Economia da Cultura: a força da indústria cultural no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2002.

RANK, J., UNGER, B. GEORG, H. Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize. **Int. J. Proj. Manag.** 33 (8), 1730–1743, 2015.

REIS, A. C. F. **Economia Criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

REIS, A. C. F. MUSEUS E INOVAÇÃO. **Museu das Minas e do Metal: Color**, 2012a.

REIS, A. C. **Economia criativa: um conjunto de visões**. São Paulo: Fundação Telefônica, 2012b.

RIETZSCHEL, E. F.; NIJSTAD, B.; STROEBE, W. **Productivity is not enough**: a comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 42, 2006.

Rodrigues, A. The role of system dynamics in project management. **Int. J. Proj. Manag** 14 (4), 213-220, 1996.

SILVIUS, A.J.G; SCHIPPER, R.; NEDESKI, S. 2013. Sustainability in Project Management: Reality Bites 1. **PM World Journal** 2(2), 1-14, 2013.

STIGLITZ, J E. **A globalização e seus malefícios**: a promessa não cumprida de benefícios globais. São Paulo: Futura, 2012.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT K. **Managing Innovation. Integrating technological Market and Organizational Change**. Wiley, 1997. Chap 1. Key issues in innovation management. Chap. 2. Innovation as management process.

UNITED NATIONS/UNCTAD. **Creative Economy**. Genebra, 2011.

VIANNA, M; VIANNA, Y; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design Thinking**: inovação em negócios. 2012.

VIEIRA, M. F; ZOUJIAN, D. M. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático; tradução de Pedrinho A. Guareschi, - 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2008.



APÊNDICE I – PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO

Protocolo de consentimento informado - Entrevista Semiestruturada

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Luany Campos (Aluna da Universidade Federal Rural de Pernambuco), orientado pelo Professor Dr. Marcelo Marinho (Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco) com a Co-orientação da Professora Dra. Telma Lúcia de Andrade Lima (Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco), no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural, na UFRPE.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo que constam do protocolo. Para além desse termo, entendi e aceito responder a uma entrevista semiestruturada que explora questões sobre a vivência e a realidade do museu, com ênfase na gestão.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou colaborando para o desenvolvimento da investigação na área de gestão, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ___/___/___

APÊNDICE II – PROTOCOLO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

LUANY MARIA GONDIM CAMPOS

RECIFE/2018**Protocolo de Entrevista**

Assunto: [Entrevista] Convite para participar de uma entrevista semiestruturada para discussão de questões relacionadas a gestão de empreendimentos criativos.

Investigadores principais:

Dr. Marcelo Marinho, Professor do Departamento de Estatística e Informática (DEINF), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Recife, Brasil.

Co investigadores:

Luany Maria Gondim Campos, estudante da UFRPE/PADR, candidata ao grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

1. Visão geral

Estamos convidando você a participar de uma entrevista semiestruturada que faz parte do estudo intitulado “Modelo para gestão de projetos de empreendimentos economicamente criativos: um guia para instituições museológicas”, que busca investigar as práticas mais comuns sobre questões ligadas a gestão. Este estudo irá requerer a gravação da entrevista para posterior análise.

2. Objetivo

O objetivo do estudo é discutir alguns aspectos relevantes relacionados a gestão de empreendimentos museológicos, por meio de uma entrevista semiestruturada. Estamos particularmente interessados em compreender as principais práticas existentes no ambiente dos museus com relação a sua gestão e gestão de seus projetos.

Nossa intenção é usar o conhecimento adquirido durante este estudo para desenvolver diretrizes que possam ser utilizadas pela indústria para melhorar o desempenho das organizações e seus projetos.

Estamos convidando você e esta instituição, porque possuem características criativas compatíveis com o perfil da amostra definido para este estudo, sendo um agente representativo dos fenômenos em estudo, sendo assim relevante para este estudo.

3. Procedimento do Estudo

Esta é uma entrevista semiestruturada compreendendo o seguinte perfil de questões:

Perfil das Perguntas	Perguntas	%
Estrutura e gestão dos Museus	4	22%
Projetos	7	39%
Gestão de Projetos	7	39%
	18	100%

4. Confidencialidade

Ninguém, além dos investigadores nomeados, terá acesso aos dados recolhidos por meio desta entrevista. O resultado do estudo será apresentado como um resumo dos dados coletados, mas nenhuma informação de identificação pessoal deve ser relatada. Os dados de áudio deverão ser transcritos usando um serviço de transcrição profissional ou pelos próprios investigadores.

Só os investigadores nomeados terão acesso às transcrições das entrevistas. O áudio de dados, transcrições e notas de campo também deve ser mantido em um local seguro no escritório do principal investigador.

Remuneração / Compensação

Nenhuma compensação será fornecida com a participação neste estudo.

5. Benefícios

O participante receberá os seguintes benefícios intangíveis ao participar deste estudo:

1. O resumo dos resultados será compartilhado com os participantes que preencherem o seu e-mail. Esta informação pode ser útil para melhorar o desempenho de suas organizações e seus projetos.

6. Contato para informações sobre o estudo

Se você tiver alguma dúvida ou desejar mais informações com relação a este estudo, você pode contatar a co-investigadora, Luany Campos (luanymgc@hotmail.com).

6. Consentimento

A sua participação neste estudo é totalmente voluntária e você pode se recusar a participar. A sua assinatura abaixo indica que você recebeu uma cópia deste formulário de consentimento para seus próprios registros.

Sua assinatura indica que você concorda em participar deste estudo. Em alguns casos, o registro verbal de seu consentimento, capturado pela gravação do áudio da entrevista, é evidência suficiente de sua aceitação em participar da entrevista e equivalente a sua assinatura.

Assinatura do participante

E-mail: _____

APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS EM EMPREENDIMENTOS ECONOMICAMENTE CRIATIVOS

LUANY MARIA GONDIM CAMPOS

RECIFE/2018

Entrevista semiestruturada

Estrutura e Gestão do Museu

Q: Quem administra? Público ou Privado?

Q: O fomento da atividade do museu é feito de que forma (cada projeto)?

Q: Quantidade de funcionários?

Q: Como se divide as áreas do museu (departamentos)?

Projetos

Q: Quais projetos são desenvolvidos no museu?

Q: Qual a duração em média de cada projeto?

Q: Como os projetos são pensados, existe equipe, brainstorming, reuniões?

Q: Qual a participação dos funcionários na definição dos projetos?

Q: Existe algum profissional responsável exclusivamente por elaborar ou colocar em prática os projetos?

Q: Possuem parceiros auxiliando na execução dos projetos?

Q: De acordo com a sua experiência, há algo a acrescentar sobre os projetos do Museu que não tenha sido abordado nas perguntas?

Gestão de Projetos

Q: O museu possui algum departamento de gestão de projetos?

Q: O museu utiliza algum guia para melhores práticas do gerenciamento dos seus projetos (PMBOK, Microsoft Project)?

Q: O museu utiliza ferramentas da gestão de projetos como o Design Thinking, Trello, entre outros?

Q: Ao final de cada projeto ou temporada, existe alguma reunião ou processo que permita a troca de informações a respeito dos pontos positivos e negativos do projeto?

Q: As informações anteriores são armazenadas para servir de base para futuros projetos? Se sim, Como?

Q: Acredita que o museu possa ter retornos positivos caso invista mais em ferramentas e práticas de gestão?

Q: De acordo com a sua experiência, há algo a acrescentar sobre os projetos do Museu que não tenha sido abordado nas perguntas?