



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A produção acadêmica sobre indústria do entretenimento e gestão  
de projetos em bases bibliográficas internacionais:  
Dez anos de registros na *Web of Science***

**Diego Ferreira Machado**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019



**Diego Ferreira Machado**

**A produção acadêmica sobre indústria do entretenimento e gestão  
de projetos em bases bibliográficas internacionais:  
Dez anos de registros na *Web of Science***

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019.

*Nada lhe pertence mais que seus sonhos.*

*Friedrich Nietzsche*

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Carlos e Cristina, por sempre me apoiarem independente do momento e por acreditarem em mim e que grandes feitos, sempre tem pequenos começos.

Ao meu orientador Professor Marcos Lopez Rego, cuja orientação, dedicação e incentivo me deram motivação para progredir e criar este trabalho

Aos pesquisadores da Fiocruz que forneceram o ferramental necessário para este trabalho e, além disso, me auxiliaram no processo de aprendizagem bibliométrico e, tão gentilmente, me receberam todos os dias dispostos a ensinar e compartilhar conhecimento.

## Resumo

Machado, Diego. A produção acadêmica sobre indústria do entretenimento e gestão de projetos em bases bibliográficas internacionais: Dez anos de registros na Web of Science. Rio de Janeiro, 2019. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As indústrias criativas do entretenimento, por meio da gestão estratégica de projetos, vêm demonstrando boas oportunidades de altos retornos financeiros para seus investidores, apesar dos riscos envolvidos. A gestão do entretenimento é realizada por organizações baseadas em projetos. Dentro dos estudos organizacionais, existe hoje uma área de pesquisa voltada para projetos e programas. Nesse sentido, o objetivo desta monografia é descrever, analisar e compreender o cenário científico das publicações, ao longo dos últimos dez anos, voltadas para o gerenciamento das indústrias criativas do entretenimento e seus projetos, correlacionando-os. Com base na metodologia bibliométrica, chegou-se à conclusão de que tais objetos de estudo vêm sendo negligenciados pelos pesquisadores devido à predominância de pesquisas cujo objeto de estudo está voltado para os setores *mainstream* de gestão de projetos.

### Palavras-chave

Gestão de projetos; Entretenimento; Bibliometria; Negócios; Administração; Industrias criativas.

## **Abstract**

Machado, Diego. The academic production about the entertainment industry and the project management inside international bibliographic databases: Ten years of registries on the Web of Science. Rio de Janeiro, 2019. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The creative entertainment industries through strategic management of projects, has been showing good opportunities for high financial return for their investors, besides all the risks involved. The entertainment management is held by the project-based organizations. Inside of the organizational studies, there's nowadays a research area oriented to projects and programs. In this sense the objective of this monography is to describe, analyze and understand the scientific scenario regarding the publications, during the last ten years, that are driven to creative industries orientated to the entertainment field and, also, projects making a correlation between them. Based on the bibliometric methodology, the conclusion reached was that such objects are being neglected by the researchers due to the prevalence of researches whose study object is directed to mainstreams sectors of the project management.

### **Key-words**

Project Management, Entertainment; Bibliometrics; Business; Management; Creative Industries.

## Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
2 . Referencial teórico	7
2.1. <i>Project Management</i>	7
2.2. Indústria do Entretenimento	11
2.3. Indústrias Criativas	13
2.4. Bibliometria	17
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados	20
3.1. Etapas da coleta de dados	20
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	22
3.3. Instrumentos de coleta de dados	24
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados	28
3.5. Limitações do Estudo	29
4 . Apresentação e análise dos resultados	32
4.1. Descrição e análise dos resultados bibliométricos ambientais	33
4.1.1. Cenário geral da gestão de projetos e do entretenimento	33
4.1.2. Cenário geral de outras indústrias	35
4.2. Descrição e análise dos resultados do <i>The VantagePoint</i>	36
4.2.1. Dados pré-tratamento no <i>The VantagePoint</i>	36
4.2.2. Dados tratados no <i>The VantagePoint</i>	38
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	51
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	56
6 . Referências Bibliográficas	59

## 1. O tema e o problema de estudo

Neste capítulo, serão apresentados tanto o problema a ser explorado quanto o tema ao qual este pertence. De maneira geral, este trabalho tem características distintas de outros dentro do campo aqui pesquisado pois, apesar de uma busca ter sido realizada, foi impossível encontrar estudos semelhantes que realizassem o mesmo processo metodológico com ênfase nos mesmos objetivos desta pesquisa. O que pode vir a ser uma base para novos estudos futuramente, com o mesmo intuito de entender o estado da arte a respeito do tema aqui abordado.

Assim, apresenta-se a ideia na qual o problema, a ser desenvolvido, foi suscitado. Levando em conta uma proposta de investigação e respectivos objetivos da presente pesquisa, dentro de uma base metodológica sólida e meticulosa. Na sequência, são compreendidos os argumentos e as informações teóricas que embasam as hipóteses do estudo geradas a partir de um interesse no campo. Informando, assim, a relevância e justificativa do estudo e de todo o conteúdo de suporte aqui utilizados.

### 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Este estudo tem dois elementos estruturantes da realidade em análise. O primeiro é o entendimento da relevância da área de *Project Management*, que na sociedade atual possui impacto vital para o sucesso dos resultados no mercado no qual as organizações operam. Isto é, compreender que tal tema é utilizado por todas as organizações e, assim, possui características estratégicas e essenciais para o retorno que os projetos desenvolvidos nas empresas, tanto internamente quanto externamente, podem trazer. Para tanto, é necessário mencionar o que são projetos em nossa perspectiva de análise. O Guia PMBOK (PMI, 2017) define como “(...) um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.”, assim sendo estes:

“(...) são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável

que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.” (p.4).

Assim, cria-se o primeiro pilar para o desenvolvimento do estudo que pode ser agregado com o segundo fator essencial a ser abordado, o setor do entretenimento.

Nesse sentido, como mencionado por Schulze (2005) em *A Sociedade da Experiência*, a sociedade está imersa em um modelo de negócios voltado para a experiência, característica que conduziu Vieira Rocha (2018) a enfatizar que:

“(...) a partir do conceito da economia da experiência, decorre a experiência do consumidor, hoje vivida tanto no ambiente virtual quanto real, e tema de pesquisas, sobretudo, no varejo. Outros termos são constantes na produção científica para definir a experiência de compra, como o “*shoppertainment*” e o “*entertailing*” (PINE II; GILMORE, 1998; BUZZ, 1997), “*experiential retailing*” (KIM, 2001), “*entertaining experiences*” (JONES, 1999). As experiências estão associadas a conceitos modernos na administração como lembrança de marca, lealdade, marketing experiencial, personalização, *branding*, *storytelling*, entre outros. A experiência de compra ocorre quando uma empresa utiliza o serviço como etapa e o produto como adereço para engajar os consumidores, no intuito de criar eventos memoráveis.” (p.6).

Nesse modelo social, uma nova indústria surge no final do século XIX e começo do XX, como pode ser visto no livro *Entertainment Industrialised: The Emergence of the International Film Industry, 1890-1940* de Gerben Bakker. Diversas organizações destinadas ao segmento de produção cultural e criativa começaram a surgir a partir da indústria cinematográfica, pioneira em transformar filmes em retornos financeiros para as empresas. A partir daí, uma nova indústria cultural e criativa surge, gerando uma oportunidade de mercado que se desenvolveu ao longo do século passado até um cenário altamente competitivo e muito próspero dos dias atuais. Por exemplo, nos EUA, como informou o site *SelectUSA* (2019) do governo norte-americano, em 2018, foi gerado em tal segmento uma receita de U\$D 717 bilhões, valor com tendência de superação em mais de 15% até 2023. Dentro de tal segmento, inúmeras indústrias culturais foram formadas, criando-se os mais diversos conteúdos no entretenimento, que englobam desde o cinema, a música, os esportes, os videogames, os livros e até mesmo os megaeventos como festivais de música, feiras diversas, entre outros.

Portanto, com a descrição anterior desses dois elementos estruturantes da realidade em análise, percebe-se de forma inicial e rápida a relação entre ambas. Basicamente toda a indústria do entretenimento se constitui de inúmeros projetos culturais e sociais, como Cleland (2006) apresenta em suas 17

subcategorias de projetos. Possuindo uma característica única no quesito projetos, pois o produto gerado depende, exclusivamente, da produção de artistas seja qual for a subárea do entretenimento. Como Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998) destacam, há uma:

“(...) diferença cultural significativa entre projetos artísticos (como representado pelos projetos neste texto) e os projetos técnicos que constituem o plano de fundo tanto dos entrevistados quanto dos autores deste artigo. Projetos artísticos tendem a ter uma perspectiva mais voltada para pessoas; eles envolvem artistas e apresentadores, quase sempre dependendo intensamente de voluntários, além de terem o componente intangível como parte significativa. A qualidade do projeto artístico é medida pelo público pagante, algo que muitos gestores engenheiros possuem pouca ou nenhuma experiência a respeito.”<sup>1</sup> (tradução nossa).

No mesmo artigo destaca-se ainda que:

“(...) a indústria do entretenimento difere das outras indústrias numa série de motivos. Uma das maiores diferenças é a de que há um grande foco no ser humano, na criatividade e na estética dos projetos, em comparação com o que ocorre de forma tradicional (i.e. paradigma) em indústrias orientadas para projetos”<sup>2</sup> (tradução nossa).

Logo o fator humano neste segmento é vital, pois, sem ele, não existem máquinas que possam substituir o carisma e a criatividade humanas, em especial no quesito geração de conteúdos voltados para o entretenimento, sendo esta, talvez, uma questão para um futuro debate e estudo, mas, não neste trabalho. Além disso, há peculiaridades no setor, em especial no contexto de *Project Management* pois, ainda segundo Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998):

“(...) uma das diferenças mais significantes entre os projetos mais técnicos e os projetos voltados para o entretenimento é a do papel dos gestores de projetos. Em um projeto técnico, nos tipicamente combinamos o cargo de diretor e produtor em algo casualmente estiloso, enquanto na indústria do entretenimento, as duas funções são claramente distintas e estabelecidas universalmente. A palavra ‘enquanto’, logo acima, pode ser meio injusta. Embora não seja abordado neste artigo, o panorama dos estilos e escopos de trabalho dos gestores de projetos técnicos é bem documentado na literatura. De forma discutível, nós podemos melhorar tanto o entendimento sobre o

---

<sup>1</sup> “(...) significant cultural difference between artistic projects (as represented by the projects in this report) and the technical projects that constitute the background of both the interviewers and authors of this paper. Artistic projects tend to have more of a people perspective; they involve artists and entertainers, often rely heavily on volunteers and have a significant intangible component. The artistic project quality is rated by the paying public, something that many engineering managers have little or no experience with.” (p.277).

<sup>2</sup> “(...) the live entertainment industry differs from other industries in a number of ways. One of the major differences is that there is a strong focus on human, creative and aesthetic aspects of projects compared to what happens in traditional (i.e. capital) project-oriented industries.” (p.270).

que um gestor de projeto precisa executar quanto nosso papel desempenhado dentro de um cargo, estudando o porquê destas duas funções distintas terem se emergido na indústria do entretenimento.”<sup>3</sup> (tradução nossa).

Tendo compreendido aquela relação, percebe-se que tal setor possui um planejamento em todos os seus projetos, num nível extremamente complexo e avançado, prova disso são os números financeiros gerados anualmente pelo setor. Pois, sem a aplicação de projetos sólidos e estruturados, torna-se inviável a gestão de milhões, ou até mesmo, bilhões de dólares em projetos diversos e simultâneos. Como, por exemplo, utilizando notícias e informações fornecidas pelo site especializado no segmento do entretenimento, em especial na produção de filmes, destacam-se os projetos da *Marvel Studios* - recordistas de bilheteria no segmento e comprovadamente sucessos cinematográficos de grande alcance mundial: *Os Vingadores Guerra Infinita* (2018) e *Os Vingadores Ultimato* (2019), cujos orçamentos, segundo o repórter Goldberg do *Collider* (2019), combinados superaram cerca de 356 milhões de dólares americanos. Além de terem tido um prazo de produção relativamente apertado, dada as características de tal projeto, ambos foram executados em paralelo durante seu período de produção, o que têm implicações e custos importantes do ponto de vista dos investimentos realizados.

Desta forma, correlacionando *Project Management* com o setor do entretenimento, compreende-se uma relação simbiótica entre ambos uma vez que tal setor para ter sucesso necessita de uma gestão eficiente e avançada de seus inúmeros projetos, como já havia sido destacado há duas décadas por Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998): “Apesar do tamanho da indústria do entretenimento, quase não há estudos publicados sobre as práticas de gestão de projetos nesta”<sup>4</sup> (tradução nossa). Não somente isso, mas o fato de que:

“(...) aparentemente, parece haver uma oportunidade significativa para a indústria do entretenimento de se beneficiar da disciplina de gestão de projetos, para organizar, planejar e

---

<sup>3</sup> “(...) one significant difference between most technical projects and live entertainment projects is in the role of the project manager. In technical projects, we typically combine director and producer roles in some haphazard fashion, whereas in live entertainment, the two distinct functions are quite clearly and universally established. The word 'haphazard' above may be unjust. Although not typically studied in this paper, the range of styles and scope of work of technical project managers is well documented in the literature. Arguably, we could improve both understanding of what project managers need to do and our performance in the role by studying why, over time these two distinct functions have emerged in the live entertainment industry.” (p.277).

<sup>4</sup> “Despite the size of the live entertainment industry there is very little published work on its project management practices.” (p.269).

controlar as suas atividades de formas mais eficientes”<sup>5</sup>  
(tradução nossa).

Uma vez que:

“A indústria do entretenimento deve oferecer características que projetos de gestão convencionais não abrangem, para que assim alcancem entregas de projetos com consistência, dentro do prazo e de forma sustentável, para que não haja o uso do ferramental de controle e cronograma da convencional gestão de projetos.”<sup>6</sup> (tradução nossa).

Tendo tal cenário como pano de fundo da pesquisa, algumas questões vêm à tona. Diante de uma realidade em que tal indústria gera bilhões de dólares anualmente para o mercado, haveria, ao longo da última década, um interesse por parte dos pesquisadores em correlacionar tanto a gestão de projetos quanto o entretenimento entre si ou não? Ao tentar visualizar a realidade de tal cenário, percebe-se que existem questionamentos sobre o tratamento de estudos com características mais analíticas e técnicas (engenharias, ciência da computação etc.), mas, será que possuem um fator correlacional maior com a gestão de projetos do que o lado voltado para o fator humano do entretenimento aqui analisado? Ao pesquisarmos o estado da arte acerca das pesquisas realizadas sobre tais temas centrais, podemos encontrar olhares voltados para *business* e *management*? Ou será que a indústria do entretenimento é analisada sob a ótica da sua produção técnica ou da gestão de negócios? Consequentemente a gestão de projetos é tratada principalmente dentro da visão do *mainstream* ou possui publicações fora deste possível padrão?

Para entender a gestão de projetos no entretenimento, busca-se, ainda, entender a realidade por trás das publicações que correlacionam tais temas, querendo entender de onde vêm tais produções? Quem são seus principais atores? Quais as instituições mais interessadas nesta correlação de temas? Como dividiu-se a produção no decorrer dos últimos anos? E por fim toda a correlação entre estes e outros inúmeros fatores.

A fim de trazer elementos de respostas a essas questões utilizaremos uma metodologia bibliométrica, com respectivos *softwares* de análise e representação

---

<sup>5</sup> “(...) there appears to be significant opportunity for the entertainment industry to benefit from the discipline of project management to organize, plan and control their activities in a more efficient way.” (p.270)

<sup>6</sup> “The live entertainment industry must offer some skills that conventional project management does not encompass in order to achieve consistent, timely and sustainable delivery of quality projects without the use of conventional project management scheduling and time control tools.” (Ibidem).

de dados, que permitirá o entendimento do cenário atual do tema em estudo de forma abrangente, viável, certa e confiável.

## 2. Referencial teórico

Nesta parte do texto, dividido em quatro seções, é apresentada e discutida a base conceitual, além de estudos relevantes ao tema, utilizados na análise dos dados levantados e sistematizados do problema em estudo, além de um objeto como a gestão de projetos (Project Management), tratado na primeira seção. Faz parte da bibliografia principal o Guia PMBOK, PMI (2017), livros complementares e textos de referência no meio que melhor possam dar conta do problema em análise. A segunda seção trata da Indústria do Entretenimento que será, devidamente, discutida a partir da análise de dados do mercado e de estudos relacionados que vão ao encontro da abordagem aqui pretendida, justificando a relevância da mesma.

Na terceira seção, trataremos do conceito de “indústrias criativas”. Tais organizações compõem o segmento principal, o entretenimento. A partir daí, explora-se o entendimento a respeito deste e os fatores que o conectam a dimensão industrial do entretenimento. Convém frisar que as limitações na busca por dados geraram uma expansão e coleta de novas terminologias que melhor pudessem representar o entretenimento e todo este segmento do mercado, como é o caso de indústrias criativas.

Na quarta e última seção, discute-se a relevância da abordagem bibliométrica, fundamental no estudo e na análise de dados sobre as publicações científicas, sobretudo quando se observa que a maioria dos estudos científicos ainda não utiliza, no Brasil, tal recurso metodológico, internacionalmente validado, abrangendo um leque extenso de temas, problemas e áreas de conhecimentos.

### 2.1. *Project Management*

Inicialmente, com o intuito de melhor explicitar a base científica deste estudo, desenvolveremos um dos temas centrais da administração na atualidade, o *Project Management*, dada as características das organizações serem cada vez mais competitivas e estratégicas. Conforme Gauthier e Ika (2012) mostram:

“Nos últimos 20 anos, o interesse em gestão de projetos, seja pela definição do senso comum (gestão de um único ou “solitário” projeto) ou através de um significado mais amplo (“administração de projetos”), aumentou consideravelmente (Smyth, 2009; Smyth & Morris, 2007; Söderlund, 2004a, 2004b; Turner, 2010). Na realidade, sendo esta cunhada como uma profissão no século XXI (Stewart, 1995), como onda do futuro em negócios globais (Pinto & Kharbanda, 1996) ou até mesmo como principal filosofia de gestão, além de ser um meio de lidar com as mudanças (Cleland & Ireland, 2007), a gestão de projetos se tornou um dos temas mais vizados em administração, com praticantes e pesquisadores demonstrando bastante interesse na área (Ika, 2009). Além disso, gestão de projetos tem emergido como uma verdadeira e científica disciplina, em sua própria maneira, através de seus próprios jornais, conferência, linguagens, associações e periódicos, tudo isso lhe dando um status científico particular (Packendorff, 1995; Shenhar & Dvir, 2007).”<sup>7</sup> (tradução nossa).

A fim de aprofundarmos adequadamente este estudo, buscou-se uma base histórica para entendermos a realidade onde a gestão de projetos foi cunhada, desenvolvendo-se posteriormente e, desta forma, existindo atualmente. Isto é, buscando a origem de tal termo, identificou-se que a “(...) moderna gestão de projetos, emergiu entre 1930 e 1950 (...)”<sup>8</sup> (tradução nossa), como aponta Artto *et al.* (2007). O que nos traz uma realidade bem distinta dos dias atuais, sob uma perspectiva, econômica e histórica. A partir daí, buscou-se também a compreensão sobre quais bases, tal conceito foi fundado, ou seja, quais foram as bases ontológicas para o desenvolvimento do conceito de gestão de projetos. O que revelou uma característica extremamente prática sobre este, uma vez que como Gauthier e Ika (2012) mostram:

“As origens da gestão de projetos moderna podem ser rastreadas até as décadas de 1950 e 1960 e, também, ao campo das realizações das engenharias, particularmente nos setores militares de defesa.”<sup>9</sup> (tradução nossa).

---

<sup>7</sup> “Over the past 20 years, the interest in project management, whether defined in its narrow sense (the management of a single or “lonely” project) or more broadly (“management of projects”), has increased considerably (Smyth, 2009; Smyth & Morris, 2007; Söderlund, 2004a, 2004b; Turner, 2010). In fact, coined as the profession of the 21st century (Stewart, 1995), the wave of the future in global business (Pinto & Kharbanda, 1996), a major management philosophy, or as the means for dealing with change (Cleland & Ireland, 2007), project management has become one of the hottest topics in management, with practitioners and researchers demonstrating keen interest in the field (Ika, 2009). Thus, project management is emerging as a true scientific discipline in its own right, with its own academic journals, conferences, language, associations, periodicals, and its claim to a particular scientific status (Packendorff, 1995; Shenhar & Dvir, 2007).” (p.5).

<sup>8</sup> “(...) modern project management emerged between 1930s and 1950s (...)” (p.1).

<sup>9</sup> “The origins of modern project management can be traced back to the 1950s and 1960s and to engineering achievements, particularly in the military and defense sectors.” (p.8).

Assim, percebe-se que tal área surgiu ligada a um ambiente intrínseco as práticas, em especial das engenharias, que criaram um *mainstream* teórico que pode perdurar, ou não, até hoje.

Dadas as características deste estudo e de seus objetos, os textos destacados no referencial teórico de *Project Management*, foram buscados dentro das áreas de *business* e *management*, evitando a seleção de textos que abordassem o tema sobre uma ótica diferente da pretendida, como o *mainstream* das engenharias. Sendo somente consideradas literaturas variantes de estudos relacionados a tais objetivos e de base teórica comum e principais aos mesmos. Nesse processo, destaca-se, entre documentos de referência, o Guia PMBOK que é editado, revisado, atualizado e publicado periodicamente, cujo foco está nas boas práticas sobre gestão de projetos. Sendo uma referência internacional entre os profissionais de gestão de projetos, na parte prática e de execução destes. Nele, são destacados os processos e ferramentas para uma gestão eficiente de projetos. Cleland (2006), em *Project Management: Strategic design and implementation*, propõe uma subdivisão dentro de 17 áreas,: *Construction; Big Engineering projects; New products; Information systems; Reengineering Process; Organizational restructuring; Management systems; Industrial expansions; Mergers & Acquisitions; Business internationalization; Environmental disasters; Cultural Projects; Social projects; Industrial automation; Big events; Audits; Career Plans*. Dentro das diversas subáreas, as voltadas para Projetos Culturais, Sociais e Grandes Eventos, são as que se relacionam aos objetivos dessa pesquisa, pois, conseguem, além de englobar o setor do entretenimento, serem chave para o desenvolvimento deste estudo, em especial, na parte metodológica com a escolha de categorias para a busca automatizada de dados em bases internacionais. Além disso, tais subáreas possuem características mais puramente voltadas para a administração (*business* e *management* em geral), o que permite uma melhor identificação de todos os estudos que possam ser relevantes dentro deste vasto campo científico de pesquisa.

Nesse sentido, utilizando o Guia PMBOK, PMI (2017), como uma das fontes de literatura sobre o *Project Management*, são estabelecidos diversos conceitos que agregam características de comum entendimento aos participantes deste meio, através da agregação de conhecimento de diversas pessoas no decorrer dos anos dentro deste guia. Por exemplo, a definição de Projetos, segundo tal livro, consiste em “(...) um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.” (p. 4). Compreende-se,

assim, através de uma literatura mais voltada para a aplicação ou prática, que os projetos podem ser encontrados nas mais diversas áreas seja tanto na administração quanto nas engenharias, por exemplo, o que agrega um fator generalista a este tema. Porém, dentro desta mesma literatura selecionada, observa-se uma busca pela divisão dos tipos de processos, ou seja, busca-se melhor dividir a gestão de projetos em áreas de interesse através de uma ótica voltada para práticas organizacionais em projetos. O que ajuda, desta maneira, a selecionar junto às subáreas já destacadas, as que realmente são válidas para este estudo. Diante da subdivisão dos tipos de projetos em 17 áreas, como já salientado anteriormente, e das características práticas dos processos dentro da gestão de projetos, somente aquelas voltadas para Projetos Culturais, Sociais e Grandes Eventos são interessantes para o nosso trabalho. Pois, além da relevância já mencionada, conseguem melhor agregar as características tanto práticas quanto teóricas, de projetos voltados para a gestão de projetos no âmbito das indústrias do entretenimento. Desta forma, num universo de 17 tipos de projetos, somente três realmente são voltados para a indústria do entretenimento, refletindo uma dificuldade em se encontrar campos fora do *mainstream* teórico de *Project Management*. Portanto, estabelece-se uma relação entre os dois temas principais buscados neste estudo, o entretenimento e a gestão de projetos.

A utilização da subdivisão de projetos de Cleland (2006) se faz extremamente necessária para o sucesso deste estudo, pois há uma recorrente dificuldade em se buscar parâmetros que definam as áreas que são estudadas dentro da gestão de projetos. Além disso, há carência no desenvolvimento de novas teorias, em prol do *mainstream* prático da gestão de projetos, limitando o desenvolvimento de tal área conforme o artigo de Padalkar e Gopinath (2015) mostra:

“A literatura sobre gestão de projetos é caracterizada por uma rica tradição de múltiplos paradigmas, perspectivas, metodologias e correntes investigativas, além de teorias fracas. Existem muitos poucos estudos que agregam as diversas correntes de pesquisa em temas significativos que possam gerar direções para novas pesquisas. Este estudo tentou preencher o espaço através de uma análise sistemática sobre a evolução dos temas e tendências na literatura. A principal direção das pesquisas que emergiu deste estudo, é a de que construção teórica em gestão de projetos requer adoção de perspectivas não determinísticas, i.e., abordar a variabilidade no fenômeno projeto e empregar abordagens teóricas e metodológicas apropriadas.”<sup>10</sup> (tradução nossa).

<sup>10</sup> “*Project management literature is characterized by a rich tradition of multiple paradigms, perspectives, methodologies and streams of enquiry, and weak theories.*”

Tendo este panorama da gestão de projetos, logo percebe-se que há um paradigma científico, ou seja, uma concepção predominante, em decorrência de um processo histórico, na maioria dos estudos relacionados a este tema. Sendo estes, voltados para áreas distintas da Administração, o que torna mais complexa a análise e coleta de dados diante dessa abrangência. Pois como identificado nas bases de dados nas secções subjacentes, mais de 1.000.000 de publicações científicas relacionadas a *Project Management*, nos mais diversos formatos e campos, foram identificados, mas a maioria destes nada tem a ver com as áreas de *business* e/ou *management*.

Dada as características bibliométricas deste estudo, buscou-se, ao menos um artigo atual que permitisse um melhor entendimento do cenário contemporâneo do *Project Management*. Infelizmente, não foi possível localizar nenhuma publicação atualizada que possuísse tais características, dentro do período de dez anos escolhido para a realização deste estudo. Utilizando, então, uma das poucas publicações que aborda tais temas: Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998), intitulado *Project management in the live entertainment industry: what is different?*, constata-se que há anos existe um silêncio sobre o tema indústria do entretenimento, quando o foco é a gestão de projetos. Por que este tema é ignorado? Percebe-se que há, evidentemente, um paradigma no segmento de gestão de projetos a ser estudado e atualizado, sendo complexa a separação deste tema fora do *mainstream* teórico e prático, já destacados.

## 2.2. Indústria do Entretenimento

A literatura sobre a indústria do entretenimento é relativamente recente, foi somente no final do século XIX e início do século passado que tal indústria realmente surgiu e começou a proliferar-se. Por volta de 1940, com o advento da indústria cinematográfica, em especial Hollywood nos Estados Unidos, empresários começaram a investir e a criar uma indústria voltada para o entretenimento das pessoas, conforme mostra o livro de Bakker (2008), *Entertainment Industrialised: The Emergence of the International Film Industry, 1890 -1940*. Após o seu surgimento e desenvolvimento, nas décadas seguintes,

---

*There are very few studies that aggregate the diverse research streams into meaningful themes and to inform on further research directions. This study attempts to fill this gap through a systematic review of thematic evolution and trends in literature. The main research direction emerging from our study is that theory building in project management requires adoption of the non-deterministic perspective, i.e. addressing the variability in project phenomena, and employing the appropriate theoretic and methodological approaches.” (p.12).*

a indústria cresceu em ritmo acelerado, com o setor voltado para à música, tv, esportes, entre outros, tornando-se um dos mais importantes e significativos globalmente, atingindo status de uma mega indústria através de seus faturamentos anuais consideráveis, conforme será melhor abordado adiante.

Nos EUA, criador da indústria do entretenimento como negócio e fonte de altos lucros, a atualidade de tal setor pode ser vista a partir dos dados fornecidos por seu governo. Há diversos panoramas da atualidade, mas por ser uma fonte confiável e de análise mais eficiente para este estudo, os dados fornecidos no site governamental norte-americano, *SelectUSA*, onde há uma concentração de estudos realizados, em parceria com a *International Trade Administration*, ITA (2019a; 2019b). Basta uma rápida análise dos dados ali apresentados para que se entenda a real importância financeira de tal mercado. Como exposto em Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998), havia poucas publicações sobre a indústria do entretenimento (em especial com foco na gestão de projetos), sendo um dos objetivos desta pesquisa entender se tal cenário se concretiza ou não atualmente. E, ainda, se há uma potencial discrepância entre o que é produzido no meio acadêmico-científico e a real relevância de uma indústria cujo faturamento anual na perspectiva das economias globais, como nos EUA, por exemplo, chega perto da casa dos trilhões de dólares norte-americanos. Isto mostra, analisando outras indústrias com alto impacto econômico, como a de bens de consumo norte-americana, que possui muitas publicações científicas relacionadas, percebe-se que seu faturamento anual é muito inferior à do entretenimento, mas suas publicações potencialmente superam, e muito, as deste setor econômico estudado. Conforme mostra o *SelectUSA*, ITA (2019b):

“Os Estados Unidos também têm uma força de trabalho altamente qualificada na indústria de bens de consumo. Em 2019, o mercado de bens de consumo dos E.U.A. (definido como bens de consumo embalados) foi o maior do mundo, estimando-se em cerca de U\$D 635 bilhões, baseado em um amplo estudo conduzido pela *Statista*.”<sup>11</sup> (tradução nossa).

Enquanto, segundo ITA (2019a), que:

“A indústria dos Estados Unidos de mídia e entretenimento (M&E) é a maior no mundo. Com cerca de U\$D 717 bilhões, representa um terço da indústria mundial de M&E, nesta estão englobados desde filmes, programas de televisão, comerciais, conteúdos de streaming, música, gravações de áudio, broadcast, rádio, publicação de livros, vídeo games e serviços/produtos auxiliares. A indústria dos E.U.A. tem

<sup>11</sup> “The United States also has a highly skilled workforce in the consumer products arena. In 2019, the U.S. consumer goods market (defined as consumer packaged goods) was the largest in the world, estimated at \$635 billion, based on a comprehensive study conducted by Statista.”.

expectativa de atingir mais de U\$D 825 bilhões até 2023, de acordo com 2018-2023 *Entertainment & Media Outlook by PriceWaterhouseCoopers (PwC)*.<sup>12</sup> (tradução nossa).

Há então, uma diferença considerável entre ambas as indústrias em relação ao fator financeiro, além de haver potencialmente e simultaneamente, um interesse muito maior dos estudos científicos sobre uma indústria de menor impacto e receita financeira, que possui entre 2009 e 2018 cerca de 16.000 publicações científicas, aproximadamente, relacionadas a esta, dentro da *Web of Science* (consulta em 30 set. 2019). Pode-se entender isso, como uma provável decorrência de um processo histórico de elaboração teórica e prática que agrega mais facilmente a busca por assuntos voltados para projetos de engenharia, por exemplo, que pertencem ao *mainstream* estudado e que, por sua vez, estão dentro do campo da produção de bens, previamente destacado. Ao invés de teoricamente haver uma busca maior por projetos dentro da indústria do entretenimento que, além de lidar mais com uma produção humana de bens e serviços, possui números superiores à de diversas indústrias menos expressivas financeiramente. Sendo tal indústria, assistida por mecanismo da engenharia, como equipamentos etc., que agregam o lado teórico e prático dentro dos processos voltados para a execução, de fato, dos projetos.

### 2.3. Indústrias Criativas

Dado os limites inerentes ao estudo aqui apresentado, relacionados à geração de terminologias eficientes para a elaboração de dados com a metodologia bibliométrica – isto é, na seleção de palavra-chave que agregassem o termo entretenimento –, foi necessário um melhor entendimento sobre como a indústria do entretenimento é tratada tanto academicamente quanto mercadologicamente nos dias de hoje e o tipo de terminologia, no segmento das indústrias, ao qual ela se assemelha mais ou encontra-se englobada.

Desta forma, através da produção de pesquisadores, constata-se que o segmento do entretenimento aparece frequentemente relacionado às indústrias criativas. Segundo Foord (2009):

“Na Austrália, Queensland, foram definidas as indústrias criativas como seis interrelacionados tipos de indústrias:

<sup>12</sup> “The U.S. media and entertainment (M&E) industry is the largest in the world. At \$717 billion, it represents a third of the global M&E industry, and it includes motion pictures, television programs and commercials, streaming content, music and audio recordings, broadcast, radio, book publishing, video games, and ancillary services and products. The U.S. industry is expected to reach more than \$825 billion by 2023, according to the 2018-2023 *Entertainment & Media Outlook by PriceWaterhouseCoopers (PwC)*.”.

produção e composição de música; filme; televisão e softwares de entretenimentos (que inclui animações e jogos de computadores); artes performativas; escrita, publicação e impressão de conteúdo; propaganda, design gráfico e marketing; arquitetura, artes visuais e design.”<sup>13</sup> (tradução nossa).

Com essa conceituação, percebe-se a existência de uma certa confusão e dificuldade em separar tais indústrias, pois, como aponta Foord (2009):

“(...) um dos maiores problemas em identificar e avaliar (como também em desenvolver e implementar) iniciativas criativas em cidades, é a natureza fluida dos termos ‘indústria cultural’ e ‘indústria criativa’. Dentro dos questionários elaborados, esses termos foram usados geralmente em conjunto como ‘indústrias culturais e criativas’ ou em separado. Esta sobreposição foi mais percebida em iniciativas regionais ou de cidades, onde o termo ‘indústria criativa’ era usado para identificar o setor focal de uma iniciativa, enquanto os dados e estudos de caso foram desenhados a partir de indústrias culturais (usualmente denominadas pelas organizações não lucrativas e das artes).”<sup>14</sup> (tradução nossa).

Apesar disso, a realidade é de que o entretenimento, no caso, sempre estará dentro da indústria criativa como um de seus diversos componentes, dado a natureza de criação e execução dos projetos e produtos/serviços gerados.

A indústria criativa é um termo relativamente recente, tendo sido elaborado no Reino Unido, como Foord (2009) mostrou em seu livro, desenvolvendo-se de forma a abranger tudo aquilo que passa por um processo cultural e social de criação de bens/serviços e que gera receita a partir de características únicas das cidades, sociedades e ambientes nos quais tais empresas operam. A necessidade de se entender e agregar tudo aquilo que é considerado relevante em tal indústria, deve-se ao fato de que a cada dia seu mercado passa a ser mais abrangente, gerando novos produtos, mais diversificados e complexos, incluindo produções derivadas da indústria do entretenimento. Foord (2009) mostra ainda que:

<sup>13</sup> “(...) in Australia, Queensland has defined creative industries as six interrelated sets of industries: music composition and production; film, television and entertainment software (including animation and computer games); performing arts; writing, publishing and print media; advertising, graphic design and marketing; architecture, visual arts and design – [www.premiers.qld.gov.au](http://www.premiers.qld.gov.au).” (p.94).

<sup>14</sup> “(...) one of the major problems in identifying and evaluating (as well as developing and implementing) creative enterprise strategies in cities, is the fluid nature of the terms ‘cultural industries’ and ‘creative industries’. In the surveyed strategies these were often used either together as ‘cultural and creative industries’ or interchangeably. This overlap was most notable in city or regional initiatives where the term creative industries was used to identify the sector focus of an initiative but the data and case studies were drawn from the cultural industries (usually dominated by the arts and grantaided/not-for-profit organizations).” (p.93).

“(…) a marca ‘indústrias criativas’ foi usada primeiramente na Austrália para sinalizar a significativa interface entre atividades comerciais culturais e a nova mídia emergente guiada pelas mudanças tecnológicas. Essa marca, trouxe para a vanguarda as dinâmicas de empreendimentos dessas atividades (tomada de riscos, iniciativas próprias, orientação por ideias, estilos de vida como base) e a ressonância destas com a nova economia do conhecimento (Cunningham 2002). No Reino Unido, o termo ‘indústria criativa’ se ampliou nos anos 90 para ressaltar a contribuição econômica da produção comercial cultural, da atividade de lazer e entretenimento além do potencial econômico de muitas atividades culturais subutilizadas (GLC 1985; DCMS1998). O referencial de definição mais usado pelo *UK Department for Culture, Media and Sport (DCMS)* inclui uma vasta gama de atividades que combinam originalidade e propriedade intelectual com lucratividade (DCMS 1998, 2001, 2004). A lista com treze atividades enfatiza a abrangência da indústria criativa e tornou-se um benchmark para identificar indústrias criativas internacionalmente, regionalmente, sub-regionalmente e em níveis de cidades dentro do Reino Unido, Europa e Ásia.”<sup>15</sup> (tradução nossa).

Conforme DeFillippi (2015), as indústrias criativas estão intimamente ligadas a projetos pois estas se enquadram no que o autor denomina OBP - Organizações Baseadas em Projetos (tradução nossa). Uma vez que, como ele insiste a indústria criativa:

“(…) provém contexto relevantes para satisfazer as quatro condições (quatro Ts) de sistemas temporários associados com organizações baseadas em projetos: o de gerenciar um quadro específico de tarefas que são limitadas no tempo e tipicamente performadas por coletivos semi-temporários ou times de indivíduos com diferentes competências, que coletivamente permite o apoiador ou organização primários a transitarem de um estado de performances e capacidades para um novo estado (Bakker, 2010; Ludin and Sönderholm, 1995).”<sup>16</sup> (tradução nossa).

<sup>15</sup> “(…) the label ‘creative industries’ was first used in Australia to signpost the significant interface between commercial cultural activity and the emerging new media driven by technological change. This label brought to the forefront the enterprise dynamics of these activities (risk-taking, self-starting, ideas-driven, lifestyle-based) and their resonance with the new knowledge economy (Cunningham 2002). In the United Kingdom, the term creative industries was extended in the 1990s to highlight the economic contribution of commercial cultural production, leisure activities and entertainment as well as the economic potential of many subsidized cultural activities (GLC 1985; DCMS 1998). The most referenced UK Department for Culture, Media and Sport (DCMS) definition included a wide range of activities combining originality and IP with profitability (DCMS 1998, 2001, 2004).<sup>2</sup> The list of thirteen activities emphasized the breadth of the creative industries and has become a benchmark for identifying creative industries internationally as well as at regional, sub-regional and city levels within the United Kingdom, Europe and Asia.” (p.94).

<sup>16</sup> “(…) all provide relevant contexts satisfying the four conditions (four Ts) of temporary systems associated with project-based organization: to manage a specific set of tasks that are time limited, and typically performed by a semi-temporary collection or team of individuals with different expertise who collectively enable the sponsoring or host organization to transition from one state of performance and capability to a new state (Bakker, 2010; Ludin and Sönderholm, 1995).” (p.2).

Estas organizações ditas, em inglês, *PBOs*, podem de acordo com DeFillippi (2015):

“(...) tanto ser empresas inteiras (como na construção, consultoria e serviços profissionais) quanto consórcios multi-empresas e redes (Hobday, 1998). DeFillippi e Arthur (1998) identificam empreendimentos baseados em projetos como organizações de produções com um único propósito, que contém todas as funções para o suporte da produção dentro de uma configuração de organização temporária de projetos, mas aonde o marketing e a distribuição dos produtos da companhia são tipicamente gerenciados por organizações mais duráveis e independentes. Tais empreendimentos baseados em projetos, são mais comuns na indústria criativa como a produção de filmes e no teatro, além dos serviços profissionais como relação públicas e gestão de conferências.”<sup>17</sup> (tradução nossa).

Assim, percebe-se igualmente a relação clara entre as indústrias criativas, que englobam o entretenimento, e a gestão de projetos, a partir de um novo ponto de vista conceitual e terminológico. O que levou o autor, a perceber horizontes promissores para tal correlação, uma vez que:

“(...) a evolução dos sistemas de gestão de projetos ocorre para atender a crescente complexidade e diversidade das ofertas de projetos criativos, além dos crescentes riscos associados a gestão de um portfólio de projetos criativos. Sendo um processo co-evolutivo que junta forma em desenvolvimento de *PBO* com a evolução dos requerimentos estratégicos das organizações do setor criativo.”<sup>18</sup> (tradução nossa).

Os riscos e receios relacionados a tal indústria estão, entre outros fatores, segundo DeFillippi (2015), baseados nas esferas tanto de mercado quanto organizacional, uma vez que na primeira:

“Caves (2002) caracteriza as indústrias mais criativas como um mercado para grandes acertos, onde aproximadamente 20% (ou menos) de novas ofertas são sucessos comerciais (acertos) e 80% (ou mais) dos projetos criativos falham em recuperar seus custos.”<sup>19</sup> (tradução nossa).

<sup>17</sup> “(...) can either be entire firms (as in construction, consultancy, and professional services) or multi-firm consortia or networks (Hobday, 1998). DeFillippi and Arthur (1998) identify project-based enterprises as single-purpose production organizations that contain all production support functions within a temporary project organization setting but where the marketing and distribution of the company's products are typically managed by more durable independent organizations. Such project-based enterprises are most common in creative industries such as film production and theatre, and also in professional services such as public relations and conference management.” (p.2).

<sup>18</sup> “(...) the evolution of project management systems to match the increasing complexity and diversity of creative project offerings and the increasing risks associated with managing a creative project portfolio is a co-evolutionary process that links evolving forms of *PBO* to evolving strategic requirements of creative sector organizations.” (p.12).

<sup>19</sup> “Caves (2002) characterizes most creative industries as markets for hits, where approximately 20% (or less) of new offerings are commercially successful (hits) and 80% (or more) of creative projects fail to recover the costs.” (p.9).

Já na segunda esfera: “A evidência geral do contexto institucional no setor criativo dos negócios, sugere que uma pressão institucional crescente para o controle corporativo sobre a autonomia nos projetos das indústrias criativas.”<sup>20</sup> (tradução nossa). Este cenário mostra uma realidade onde a probabilidade de obter retorno financeiro é pequena, enquanto as chances de perdas financeiras são enormes. Tudo isso atrelado às dificuldades, crescentes, da criatividade que vem sendo cada vez mais controlada pelo lado corporativo. Porém, mesmo numa realidade potencialmente pessimista, os ganhos são consideráveis quando os *PBOs* conseguem elaborar projetos eficientes e livremente criativos. Prova disso são os números do mercado do entretenimento nos dias atuais, como visto previamente, dentro do setor, por exemplo, estão incluídas inúmeras empresas onde através de processos de liberdade criativa associados a projetos sólidos, criam-se produções bilionárias, como ocorre em algumas empresas da indústria cinematográfica.

Desta forma, entende-se que para o sucesso deste estudo a agregação de tal indústria criativa é extremamente importante para que o entretenimento seja devidamente representado. Mesmo sendo uma terminologia recente, muitos estudiosos e mercados importantes, como o europeu, o asiático e o norte-americano, utilizam tal termo de forma intensa, posicionando a indústria do entretenimento em um segmento novo que, de forma justa e inovadora, agrega como um de seus componentes a criatividade. Mas, não somente isso, tal indústria pode servir como parâmetro para se comparar com o *mainstream* da gestão de projetos, i.e., os projetos que dominam tal segmento estudado. Assim, através da escolha desta indústria no estudo, agrega-se mais resultados para se atingir conclusões mais concretas e amplas, sendo amostra significativa de um cenário atual e real onde tais objetos se encontram e, potencialmente, correlacionam-se.

## 2.4. Bibliometria

Como um estudo bibliométrico, diversas peculiaridades permeiam a análise aqui proposta. Para justificar a utilização de uma metodologia pouco conhecida e, até certo ponto, negligenciada por falta de conhecimento de muitos pesquisadores, buscou-se conhecer as bases de alguns estudos que demonstraram, com sucesso, a eficácia e a potencialidade da utilização da

---

<sup>20</sup> “The overall evidence of the institutional contexts of creative sector business suggests increasing institutionalized pressures for corporate control over creative autonomy in

mesma. Além disso, compreender melhor o conceito metodológico de bibliometria é de grande valia para, posteriormente, refletirmos sobre uma melhor compreensão tanto dos resultados alcançados quanto do próprio processo metodológico. Justifica-se, assim, a real relevância de tal mecanismo para um estudo como este, por se tratar de um recurso intelectual capaz de tornar evidente tudo aquilo que pode estar sendo obscurecido pelo volume de dados nas bases, facilitando a compreensão sobre os dados concretos, suas relações e objetivos sobre um cenário pretendido de forma abrangente e precisa.

Segundo Lopes *et al.* (2012), a bibliometria nada mais é do que:

“(...) uma técnica quantitativa e estatística para medir índices de produção e disseminação do conhecimento, bem como acompanhar o desenvolvimento de diversas áreas científicas e os padrões de autoria, publicação e uso dos resultados de investigação.” (p.1).

Neste artigo, os autores identificam a origem do termo somente apareceu:

“(...) em 1917 quando Cole e Eales publicam uma análise estatística da história da disciplina de anatomia comparada (SANCHO, 2002, 80; OKUBO, 1997, 10; VANTI, 2002, 153), o conceito de bibliografia estatística, actualmente designada por bibliometria.” (p.2).

Através desta ferramenta, inúmeros estudos foram conduzidos em diversas áreas acadêmicas, com sucesso, demonstrando que tal metodologia é eficiente e agregadora de conhecimento, pois estuda o cenário real sobre um determinado tema. Conforme Lopes *et al.* (2012), com a bibliometria:

“(...) facilmente se percebe a sua importância e benefícios práticos (SANCHO, 2002; ARAÚJO, 2006, 13): nas bibliotecas – no desenvolvimento das colecções e na gestão da informação; na comunidade académica e científica - na análise e avaliação da sua produção. A avaliação da produção científica, factor primordial para o reconhecimento dos investigadores junto da comunidade científica, nacional e internacional, e das agências financiadoras, faz-se através da aplicação de diversos indicadores bibliométricos (SANCHO, 2002).” (p.2).

Nesse sentido, logo se entende o porquê de toda a produção científica nacional e internacional passar por um processo bibliométrico através de inúmeros indicadores capazes de mostrar a relevância e “filtrar” bons estudos dos demais. Esses estudos abrangem um leque extenso de textos científicos: livros, teses, capítulos de livros, artigos publicados em revistas científicas, comunicações em Anais de eventos científicos, relatórios técnicos, materiais pedagógicos, *white papers* e páginas web. Diante desse universo da produção

acadêmica, os indicadores bibliométricos podem ser divididos em quatro grupos principais de análise: Indicadores de qualidade científica; Indicadores de atividade científica; Indicadores de impacto científico; Indicadores de associações temáticas.

Portanto, a abrangência de tal metodologia é extremamente expressiva, conseguindo representar todo o conhecimento científico gerado através do uso de modernas tecnologias de informação e comunicação como *softwares* de sistematização, análise e representação de dados. Além de bases de dados como a Scopus, *Web of Science*, SciELO e o *Google Scholar Metrics* que foram criadas como forma de centralizar e divulgar o conhecimento de forma mais simples no decorrer dos anos.

Ao demonstrar a aplicabilidade desta metodologia, torna-se evidente que é a mais adequada a este estudo, pois, entre outras vantagens, nos permite englobar uma análise do entretenimento dentro da gestão de projetos. Destaca-se um estudo na área de gestão de projetos em que uma análise bibliométrica foi feita com sucesso, obtendo resultados interessantes para este meio. Hanisch e Wald (2012), utilizaram cerca de: “(...) 1.622 artigos de quatro jornais acadêmicos, onde foram identificados os autores dominantes, as palavras-chave predominantes e as diferentes áreas focais dentro da teoria de contingenciamento de projetos (...).”<sup>21</sup> (tradução nossa).

Este artigo faz uso de um processo metodológico semelhante ao deste estudo, mas, com suas singularidades e peculiaridades, dada a diferença de temas abordados. Em suma, o artigo obteve bons resultados que foram analisados através de mecanismo bibliométricos e, além disso, foi certificado como um estudo de qualidade ao ser publicado numa revista com alto fator de impacto, a *Project Management Journal*, e ter sido citado 26 vezes nos últimos anos, além de estar presente em bases de dados através de sua indexação tanto a *Web of Science* quanto a *Wiley Online Library*.

---

<sup>21</sup> “(...) 1,622 articles from four academic project management journals, we identify dominating authors, prevalent keywords, and different focal areas in project contingency theory (...).” (p.4).

### 3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados

Neste capítulo, serão apresentadas todas as bases utilizadas para se construir o conhecimento almejado por este estudo, com especial destaque para as ferramentas metodológicas utilizadas e as bases de buscas relevantes para a análise. Como já demonstrado, a alta relevância e eficácia/eficiência na geração de resultados deste tipo de metodologia bibliométrica, gerou um procedimento extremamente complexo e metódico no processo de coleta de dados, análise e estruturação da informação, a ser aqui descrito cuidadosamente. Assim, no decorrer do capítulo será melhor entendido e explicado o porquê de tal metodologia ser adotada dentro de um universo vasto e repleto de opções metodológicas diversas. Vale ressaltar que este trabalho visa fornecer uma base metodológica para uma continuação futura de estudos mais aprofundados acerca do tema estudado.

#### 3.1. Etapas da coleta de dados

Relembrando: a parte metodológica que possui um especial caráter nos resultados pretendidos está focada no estado da arte acerca dos estudos sobre *Project Management*, com ênfase em *Entertainment*. Mas, não podemos perder de vista que, globalmente, não há espaço para improvisos ou adaptações quando se usa uma metodologia bibliométrica, ao contrário do que ocorre com pesquisas que tem contato direto com seres humanos que necessitam de uma certa flexibilidade para determinadas situações (adaptar o roteiro de perguntas para não ser muito agressivo com o entrevistado, a fim de se obterem respostas, por exemplo.).

Desta forma, a bibliometria, uma técnica extremamente complexa, apesar de ser aparentemente fácil de entender, será utilizada como ferramenta principal para coleta e análise de dados. Sua pertinência para o estudo, além do que já descrito, reside nas seguintes características: *i)* função de busca refinada em bases bibliográficas que ela propicia; *ii)* conhecimento dos periódicos que divulgam conteúdo sobre determinado tema; *iii)* conjunto de palavras que caracterizam cada um dos textos científicos constitutivos de determinado campo

científico; iv) identificação das contribuições de pesquisadores em determinadas áreas do conhecimentos.

Além disso, uma rotina estritamente delimitada será adotada como forma de separar dados relevantes para a posterior análise, uma vez que em um universo de pesquisa, muitos estudos podem ser facilmente agregados aos resultados sem que haja, realmente, real interesse em seus dados, seguindo um *mainstream* de pesquisa sem filtros adequados. Em outras palavras, a busca por determinadas publicações científicas dentro do objeto da pesquisa, pode atrair em seus resultados primários, diversos dados que são agregados por uma rotina básica de pesquisa, que de forma generalista, não filtra adequadamente seus resultados, sendo necessário um refinamento adequado dos resultados obtidos.

Para que tal metodologia fosse implementada, algumas ações tornaram-se necessárias para a realização deste estudo. Inicialmente, como uma das mais importantes, destaque-se a escolha adequada das bases de dados a serem estudadas. Existem bases diversas que possuem características bastante distintas, tendo sido de extrema importância a escolha dos acervos digitais para comporem o estudo, os quais foram necessários para a coleta de dados. Em seguida, a identificação dos principais *Journals* internacionais e, possivelmente, nacionais, a serem buscados dentro das bases de dados escolhidas estudadas, todas com fator de impacto acima de 1.0. Após estas etapas, procede-se à filtragem de publicações científicas nas bases de dados, e nos *Journals* previamente selecionados, não havendo descarte de nenhum tipo de formato, através de palavras-chaves, e combinações diversas, tanto em inglês quanto em português, sempre que necessário. Este procedimento tem como foco principal, o segmento criativo do entretenimento que, por sua vez, como já postulado, faz parte dos grandes projetos da atualidade. Todas essas ações são realizadas dentro de um período de investigação de anos pré-determinados, neste caso, dez anos, com base em publicações disponíveis anualmente de todas as revistas nas bases de dados.

Após um levantamento inicial, foi feita uma identificação da relevância através da análise dos resumos de cada publicação para a seleção e descarte de textos de pouca valia, que agregam palavras-chaves buscadas, mas dentro de um contexto pouco interessante para este estudo. Assim, com os filtros realizados e os dados devidamente coletados em sua forma bruta, uma filtragem tem início, para se evitar diversos problemas comuns a análises bibliométricas, como a duplicidade de nome de autores (Por exemplo: MACHADO, Diego F.; Diego, FERREIRA MACHADO; etc.) entre outros.

Na etapa final, com a utilização de ferramentas de análise de dados, estes foram compilados em um mesmo ambiente tecnológico, sendo estudados e mostradas as peculiaridades dos resultados obtidos. Tudo isto, de forma ampla, com análise global dos resultados em relação a autores, instituições de pesquisa, países predominantes, coautoria, número de produções por pessoa, entre outros indicadores bibliométricos. Assim, um mapa completo do universo estudado foi realizado com a finalidade de mostrar o cenário atual da realidade da gestão de projetos relacionada ao segmento do entretenimento.

### 3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados

Para se obter sucesso nesta busca, destaca-se o refinamento da pesquisa, em elevado grau de busca por bases de dados e o uso de ferramentas adequadas para a coleta e posterior análise de dados. Para tanto, alguns critérios fundamentais foram adotados.

O primeiro, e mais importante, foi o destaque e ranqueamento de quais *Journals* são mais relevantes para a busca acerca do entretenimento no universo do *Project Management*. Assim, utilizando o critério de fator de impacto segundo *Clarivate Analytics* (2019), temos o entendimento de que: “(...) o fator de impacto mede o número médio de citações recebidas, em um ano particular, por artigos publicados em jornais durante os dois anos anteriores”<sup>22</sup> (tradução nossa).; desta forma entende-se que no meio acadêmico qualquer valor acima de 1.0 torna tal *Journal* como sendo relevante para o estudo. Assim, elaborou-se uma lista com quatro periódicos anuais, de relevância internacional cujas produções atingem em alguns casos até mesmo o ranqueamento de *Qualis* A1 da CAPES, em outras palavras, são todas as publicações científicas cujo fator de impacto supera 3.8 conforme define a Plataforma Sucupira (2019). Juntos, os *Journals* produzem anualmente mais de 500 artigos de alta qualidade e reconhecimento mundial. Assim, foram criados os primeiros parâmetros da busca. Foi elaborada uma lista dos *Journals* que contém, além dos nomes destes, os fatores de impacto definidos através da: *Elsevier* (2019), *Project Management Institute* (2019), *IEEE Xplore Digital Library* (2019) e da *ResearchGate* (2019). Sendo este último, o único que conseguiu definir o fator de impacto do *Journal of Management in Engineering*, através de dados referentes a 2018. Somente no

---

<sup>22</sup> “(...) the Impact Factor measures the average number of citations received in a particular year by papers published in the journal during the two preceding years.”.

verão de 2020, o fator será atualizado para dados mais recentes como os demais *Journals*. Tal lista encontra-se na Figura 1:

1	<i>International Journal of Project Management</i>	I.F.: 4.694
2	<i>Project Management Journal</i>	I.F.: 2.043
3	<i>Journal of Management in Engineering</i>	I.F.: 1.16
4	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	I.F.: 1.867

Figura 1: *Journals* selecionados e seus fatores de impacto.

Tais *Journals* foram selecionados dentro de um universo inicial de cinco periódicos, onde apenas um destes não foi encontrado na base de dados utilizada. Considerando que a indexação da base de dados, escolhida - deste quinto *Journal* - ocorreu posteriormente aos anos buscados, não houve preocupação com o fato dele ter sido, por fim, retirado da amostra. Além disso, para fatores comparativos com o cenário geral, ou seja, fora do nicho dos *Journals*, uma busca utilizando alguns filtros em combinações novas será feita como, por exemplo, a busca pelo segmento da engenharia, T.I., construções etc.; sendo tal processo melhor detalhado adiante.

O segundo critério vital, foi a seleção adequada das bases de dados a serem utilizadas. Havendo inúmeras opções no universo acadêmico de pesquisas bibliométricas *online*, foi de complexa análise para a escolha de qual destas várias opções, melhor englobaria os dados buscados. Tendo acesso a todas as bases pagas fornecidas pela PUC-Rio, foi constatado que além das bases ligadas a CAPES, as demais pagas por esta instituição de ensino e pesquisa somente duas poderiam ser de interesse para este estudo, mas, dada a quantidade de publicações e limitações para extração dos dados, e utilização nas partes posteriores do estudo, descartou-se tais formatos, ficando somente com a CAPES. Assim, baseando-se no volume e relevância acadêmica nos últimos dez anos, além de uma constância de qualidade nos textos produzidos e ali expostos, escolheu-se somente a *Web of Science* como fornecedora de dados. Além de tais características, a *Web of Science* possui uma crucial para esta pesquisa, como será exposto no decorrer da metodologia, que é o processo automatizado de exportação de milhares de publicações científicas selecionadas para um formato que seja compatível com o *software* de análise de dados, viabilizando o estudo. Como já ressaltado, todos os quatro *Journals* buscados estão indexados diretamente a esta base de dados, sendo assim, reunidos em

uma forma unificada e de qualidade, de acesso a todos os estudos produzidos no intervalo de tempo pretendido.

A base de dados *Web of Science* é de suma importância para este estudo de conclusão de curso, pois somente ela possui mais de 9.000 periódicos indexados, conforme a própria CAPES define em seu *site*, das mais diversas áreas de conhecimento e formatos, relevantes para o conhecimento científico humano mundial. Todas as produções, destes periódicos, são indexadas a base que propicia, a qualquer indivíduo interessado, um rápido, fácil e prático acesso à informação em larga escala. Fora tais fatores, ela disponibiliza ferramentas para análise de citações, referência, índice *h* entre outros, o que permite análises bibliométricas simples e rápidas dos dados. Há também o fato de que ela é capaz de refinar a busca de seu usuário de modo a salvar os registros para uma ampliação futura dos dados, o que facilita e centraliza o trabalho. Finalmente, como já salientado, ela permite que, após a filtragem de dados buscados, todas as informações sejam compiladas em um arquivo no formato “.txt” que podem ser utilizados como “código de barras” por programas mais robustos de análise de dados, que serão apresentados mais à frente.

### **3.3. Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados nesta pesquisa teve uma rotina previamente definida para facilitar a organização e padronização dos mesmos. Primeiro, foi realizada uma seleção do que deve ou não ser selecionado dentro da base de dados *Web of Science*, tendo, ou não, os quatro *Journals* previamente selecionados, utilizados como fornecedores de publicações científicas. Tal variação, entre uso ou não dos *Journals*, se deve em prol do caráter dos dados, sendo estes específicos para análise bibliométrica, ou para gerar efeitos, meramente, comparativos, ou seja, para se ter um panorama geral sobre os termos que influenciam o ambiente buscado, como será melhor explicado adiante.

Em seguida, definiu-se que não haveria restrições a somente os artigos científicos, dado a premissa do estudo de Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998) que mostrou uma realidade onde não há publicações científicas suficientes a respeito do tema pesquisado. Tendo em vista tal possibilidade, optou-se por não restringir a busca a somente artigos, para que houvesse a geração de dados em maior quantidade afim de se obter uma boa amostra para ser analisada dentro do *software* bibliométrico. Todos os formatos são relevantes para a busca, uma vez que seu volume corresponde a milhões de publicações

nas mais diversas áreas, todas fornecendo acesso aos resumos e, consequentemente, as palavras-chave de interesse. Desta forma, não foram excluídos artigos, *reviews*, anais de eventos científicos, capítulos de livros, *white papers* etc..

Logo após a escolha de todo o material relacionado à produção científica, definimos o intervalo de dez anos, entre 2009 e 2018, pois, conforme já visto, alguns dos *Journals* selecionados só foram indexados no início do período definido, não sendo encontrada nenhuma publicação na *Web of Science* em anos anteriores. Embora este estudo tenha sido realizado em 2019, serão considerados para a análise de dados somente as publicações até o ano de 2018, conforme o procedimento padrão das pesquisas. Com o recorte temporal definido, são constituídas as palavras-chave cruciais para uma boa seleção de textos, entendendo-se que existem cinco grupos destas a serem usadas.

No primeiro, define-se a base do estudo, ou seja, utiliza-se os termos base como: “*Project Management*” (Gestão de Projetos) e “*Entertainment*” (Entretenimento). Embora sejam ditas como palavras-chave, ambas não entram necessariamente no campo das palavra-chave das publicações científicas, pois a seleção dos *Journals* e das palavras-chave do grupo secundário e terciário já englobam estas duas de forma indireta entre si. Desta forma, somente serão utilizadas, literalmente no campo de busca, sem a utilização dos *Journals*, para um mapeamento amplo do cenário nos últimos dez anos sobre estes dois termos. Não passando pela análise do *software* bibliométrico a ser utilizado, sendo analisados de forma simples pelo ferramental analítico fornecido pela própria base de dados *Web of Science*. Além disso, será utilizado a palavra-chave “*Project Management*”, de forma conjunta com o quarto grupo, para serem gerados mais resultados fora do *mainstream*, que agregarão mais dados a análise da indústria criativa do entretenimento. Todo este procedimento gerará dados comparativos, também, com a utilização do quinto grupo, neste ambiente amplo, sem os *Journals*. Demonstrando de forma geral a relação de “*Project Management*” com os estudos pertencentes ao dito *mainstream*, do quinto grupo, além da relação do ambiente voltado para “*Entertainment*”, gerando comparações entre ambos. Isto é, uma análise superficial sobre estes dois temas principais que poderão ser comparados com as áreas que possivelmente publicam mais, o dito *mainstream*, do que as questões buscadas neste estudo.

No segundo grupo, como destacado por Cleland (2006), para se fazer uma ponte entre *Project Management* e os setores relacionados ao

entretenimento, dentro e fora dos *Journals*, deve-se entender que os projetos de natureza Social e Cultural são os buscados principalmente, ou seja, utilizam-se as palavras-chave “*Social Project*” e “*Cultural Project*”. Agregando a outra categoria de projetos, os Grandes Eventos, no terceiro e mais amplo grupo direcionado ao entretenimento, conforme será mais bem explorado adiante. Logo, o segundo grupo são palavras que destrincham o termo *Project Management* de forma mais adequada para se obterem resultados ligados aos projetos voltados para o segmento do entretenimento segundo a classificação utilizada no livro de Cleland (2006).

Já no terceiro grupo, com base no princípio de explorar e destrinchar um dos termos principais, estão todos os derivativos do “*Entertainment*” que são divididos nas seguintes palavras-chave: “*Mega-Event Project(s)*”, “*MEPs*”, “*Mega-Event*”, “*Music*”, “*Video Game(s)*”, “*Video*”, “*Sport(s)*”, “*Festival*”, “*Television*”, “*Cinema*”, “*Movie(s)*”, “*Motion Picture(s)*”, “*Streaming*”, “*Book(s)*” & “*Book Publishing*”. Este grupo de 15 palavras, foi formado através de consultas ao mercado do entretenimento e dos termos mais corriqueiros citados neste, como aparece, por exemplo, no breve relatório do governo norte americano em seu site *SelectUSA*. Apesar de outros termos como “*Production*”, “*Game(s)*” e “*Experience*” aparecerem em grande quantidade neste segmento, o caráter genérico de tais termos, impede que seja um fator diretamente ligado ao entretenimento. Ao buscar tais palavras na base *Web of Science*, milhões de textos surgiram com utilizações generalistas como, por exemplo, teoria dos jogos ou experiências científicas, possuindo pouca ou nenhuma relação com o tópico de busca desejado. Assim sendo, somente os termos altamente conectados e específicos ao objeto de estudo foram considerados e utilizados.

O que leva, finalmente, ao quarto grupo de palavras-chave que consiste numa reinterpretação, segundo estudos prévios sobre aonde a indústria do entretenimento pode estar mais bem alocada na forma terminológica das pesquisas e produções acadêmicas. Assim, utiliza-se a palavra-chave “*Creative Industry*”, que como já demonstrado, aborda este segmento do mercado de forma mais abrangente e interessante para a coleta de dados atualmente a respeito do tema estudado. Este termo entrará tanto dentro dos quatro *Journals*, junto ao terceiro grupo, quanto em conjunto com o panorama geral de “*Project Management*”. Ou seja, para melhor englobá-lo, será feita uma busca fora dos quatro *Journals*, como já informado, para que além do efeito comparativo com o *mainstream*, seja feito uma melhor coleta de publicações que possam ser relevantes tanto para a gestão de projetos quanto

para o entretenimento, agregando mais resultados na busca. Para finalmente serem analisados pelo *software* bibliométrico e gerarem mais dados para serem analisados e, posteriormente, compilados na forma dos resultados obtidos.

O quinto, e último grupo, consiste em palavras-chave derivadas de outras áreas ligadas a “*Project Management*”, e que são vistas como, possivelmente, maiores produtoras de conteúdos ligados a tal. Desta forma, utilizando os conceitos de Cleland (2006), destacam-se palavras-chave dos demais tipos de projetos, ou seja, retirando três categorias voltadas para o entretenimento (*Big Events*, *Social* e *Cultural Project*), restam outros 14 tipos que são vistos como, potenciais, detentores da principais publicações que são denominadas como o segmento *mainstream* da gestão de projetos. Possuindo, como já visto, bases voltadas para um teor mais técnico das pesquisas. Assim, seleciona-se o seguinte grupo: “*Engineering*”, “*Information Systems*”, “*Industrial Automation*”, “*Construction*” e “*Industrial Expansion*”. Tais termos serão utilizados para criar-se um cenário de melhor entendimento comparativo com a busca central deste estudo. E, desta forma, entender possíveis cenários resultantes de um conhecimento acerca do estado da arte, explorado superficialmente, sobre tais, que impactam os resultados obtidos na busca central desta pesquisa. Tal procedimento se faz extremamente necessário para melhor elaboração de resultados que possam ser vistos como concretos e detentores de fatores comparativos, reais, com o *mainstream* da gestão de projetos, detectado anteriormente. Ressalta-se que este grupo não faz parte da análise final dentro do *software* bibliométrico a ser utilizado, tendo seus dados tratados de forma simples pela ferramenta analítica de dados bibliométricos da base de dados *Web of Science*.

Ressalta-se, também, que durante o processo de busca das palavras-chave, um mecanismo, ou melhor, uma linguagem de busca foi utilizada para melhor se obterem resultados. Isto é, todas as palavras foram buscadas usando a mesma linguagem de busca, ou seja, palavras no plural ou com variação linguística foram formatadas de forma padrão. Por exemplo, o termo “*Creative Industry*” foi buscado da seguinte forma: “*Creativ\* Industr\**”. Tal formatação, aplicada na base de dados *Web of Science*, ao utilizar “” e “\*”, faz com que o ferramental de busca entenda que o termo pode ser lido de diversas formas como: “*Creativity Industry*”, “*Creative Industries*”, “*Creativity Industries*” etc. Assim, foram criadas diversas combinações de palavras-chave individuais, ou grupais, dentro de um histórico de buscas que utilizou uma linguagem

própria da base de dados como pode ser visto em alguns dos exemplos da Figura 2. Como já informado, foram feitas buscas dentro e fora dos quatro *Journals*, abrangendo, assim, o maior número possível de resultados interessantes para a coleta, análise e geração de resultados dentro do *software* analítico a ser destacado.

EX: "#1"	TS=("Project Management")
EX: "#14"	TS=("Creative Industr**")
EX: "#9"	#4 AND #1
EX: "#15"	SO=(International Journal of Project Management) OR SO=(Project Management Journal) OR SO=(Journal of Management in Engineering) OR SO=(IEEE Transactions on Engineering Management)
EX: "#5"	TS=("Mega-Event* Project**") OR TS=("MEP**") OR TS=("Mega-Event**") OR TS=("Music**") OR TS=("Video Game**") OR TS=("Video**") OR TS=("Sport**") OR TS=("Festival**") OR TS=("Television") OR TS=("Cinema") OR TS=("Movie**") OR TS=("Motion Picture**") OR TS=("Streaming") OR TS=("Book**") OR TS=("Book Publishing")

Figura 2: Exemplo de linguagem de buscas utilizadas na *Web of Science*.

Após filtragem, entre "*Project Managemet*" + "*Entertainment*", um trabalho de análise de todos os resumos dos textos foi feito. Para que, desta forma, houvesse um descarte de publicações que, mesmo tendo palavras-chave relacionadas ao estudo, pudessem ser de outra natureza pouco relevante, em suas pesquisas, ou, até mesmo, tivessem características superficiais relativas ao tema em estudo, i.e., subutilizando as palavras-chave destacadas dentro de seus textos.

Desta forma, com a separação e seleção das publicações científicas relevantes, faz-se uma lista completa com todos os dados necessários para serem exportados, via formato ".txt" (ferramenta disponibilizada pela *Web of Science* de transcrição de informações para análises posteriores.), e iniciado, assim, a etapa seguinte deste estudo.

### 3.4. Formas de tratamento e análise dos dados

Com todos os textos a serem analisados previamente separados, compilados e agrupados em um arquivo de texto único, tem-se início o processo mais sofisticado deste estudo. Através do uso de uma robusta ferramenta de análise de dados, o *software The VantagePoint*, os dados são exportados para essa plataforma de tecnologia de informação que, por sua vez, terá como função

alinhar toda a informação bruta transformando-a em algo mais palatável, por assim dizer, i.e., para que a análise seja realizada e o entendimento do real cenário estudado nos últimos dez anos seja alcançado. Basicamente, todo o processo descrito até aqui pode ser entendido como um “*text mining*”, como o site da USP define, que envolve todas as etapas bibliométricas apresentadas neste estudo.

A relevância do software utilizado reside no fato de que somente grandes instituições de análise bibliométrica como a Universidade de São Paulo - USP e a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, por exemplo, tem capacidade de arcar com os custos de utilização dessa tecnologia (licença de USD 7.500,00 por computador). Trata-se de uma ferramenta de alto poder de processamento sobre grandes volumes de informações em pouco tempo, mapeando e tornando visível informações que manualmente demorariam anos para serem processadas. O *The VantagePoint*, conforme é definido por USP (2019), permite:

“(...) realizar análises bibliométricas e estudos relacionados à produção científica de uma determinada área de conhecimento, instituição ou pesquisador, análise de coleções, verificação de erros e inconsistências em registros bibliográficos, bem como análises de tendências de pesquisa, desde que se tenha o arquivo de dados, que pode ser obtido a partir de bases de dados como a *Web of Science*, *Scopus*, etc, ou bancos de dados bibliográficos como o *Dedalus* (Aleph/USP).”.

Tendo analisado todos os dados, são elaboradas matrizes, tabelas, mapas e gráficos para melhor visualizar os resultados da pesquisa, devidamente formatado para serem expostos e demonstrados no desenvolvimento deste estudo, resultando, finalmente, em dados que podem ser entendidos positivamente ou negativamente a respeito da questão aqui pesquisada.

### 3.5. Limitações do Estudo

No decorrer da metodologia alguns problemas podem ser previstos. O primeiro, e talvez o mais crítico, seja os estudos anteriores que mostram uma falta de produção acadêmica e, por consequência, de publicações que possam ser utilizadas, fora do *mainstream*, neste estudo. Restringindo a quantidade de textos coletados para uma análise mais ampla a respeito do cenário buscado.

Além disso a dificuldade em se abranger as palavras-chave, cria um obstáculo que dificulta todo o processo metodológico. Uma vez que toda a metodologia gira em torno da seleção de publicações científicas de diversas fontes que possuam alto fator de impacto. Todo este processo de seleção adequado de palavras-chave deve ser feito manualmente, com base no

conhecimento comum e com a ajuda de profissionais do setor, não há, portanto, uma ferramenta ou uma base que informe quais palavras-chave estão mais ligadas a qualquer termo. Como, por exemplo, não há um meio, cientificamente abrangente o suficiente, de buscar um conhecimento coletivo sobre quais termos melhor definem de forma científica o entretenimento. Assim, há uma enorme dificuldade em selecionar adequadamente as palavras-chave que realmente integram a produção acadêmica global a despeito de tal tema. Tudo isso, em decorrência das “*nuances*” do ambiente de pesquisa e produção acadêmica, ou seja, a falta de padronização e subjetividade que determina quais palavras-chave são ou não utilizadas pelos autores dos textos, dificulta uma seleção 100% adequada dos termos e assim, impede a localização precisa de publicações que possam ser do interesse do pesquisador. De maneira geral, o que se propõe neste estudo, é a utilização de uma base de termos comuns dentro do *Entertainment* e do *Project Management* que, por rápida associação, podem ser ligados a estes.

Diante deste problema crítico, o estudo contou com a utilização de computadores gentilmente cedidos por profissionais da Fiocruz que possuem acesso a licença de uso do Software The VantagePoint. Este apoio institucional foi necessário, pois a PUC-Rio não possui um *software* adequado de análise bibliométrica que possa ser acessado pelos alunos de graduação em administração. Necessitando o constante deslocamento até os ferramentais utilizados, podendo ocorrer fatores exógenos a pesquisa que impedissem o andamento do estudo, como paralisações públicas etc. Além disso, o custo de licença para se obter tal *software* gira em torno de U\$D 7.500,00, por computador, inviabilizando qualquer tentativa e se obter esta ferramenta por fora das instituições que deram suporte ao estudo. Há, portanto, o fato de que a pesquisa fica restrita a todas as máquinas que possuem acesso ao ferramental necessário e, fora isso, pagam para ter acesso as bases de dados. Já que a maioria necessita, destas bases, necessita um pagamento para a utilização de seu conteúdo *online*. Sem o apoio de terceiros a realização desta pesquisa estaria comprometida.

Por fim, o último problema previsto é a restrição de informação obtida acerca do tema do estudo. Pois, mesmo utilizando em algumas partes da coleta de dados, os *Journals* extremamente reconhecidos e de importância para o setor acadêmico deste segmento, entende-se que a produção acadêmica total fica muito além dos quatro selecionados. O que resultou em buscas generalistas para efeitos comparativos com o cenário mais amplo do tema buscado, i.e., fora

dos quatro *Journals*. Além disso, a abrangência da *Web of Science* fica restrita a tudo aquilo que lhe é indexado no decorrer dos anos, havendo inúmeros textos relevantes que não apareceram dentro das buscas realizadas. Assim, com a utilização de mais bases de dados, fora a principal deste estudo, e novos divulgadores de conhecimento, pode-se ter resultados completamente diferentes e complementares a esta pesquisa. Como por exemplo, capítulos dos livros que não estão indexados a base de dados. Caso do texto de DeFillippi (2015), que se mostra extremamente importante e conectado ao estudo, correlacionando os mesmos objetos aqui pesquisados, com uma metodologia e objetivos diferentes, dentro dos dez anos buscado, mas que não foi possível ser encontrado dentro da base de dados *Web of Science* ao realizar a busca principal. Novamente, o que se propõe é trabalhar uma amostra extremamente relevante do segmento tendo como base os mais importantes *players* da produção acadêmica tanto do ambiente científico quanto sobre *Project Management* e *Entertainment*. Para uma abrangência maior, e mais específica, seria necessário um estudo voltado para à identificação dos maiores influenciadores neste segmento estudado, evitando a restrição pelo uso de apenas uma base de dados, que mesmo sendo muito abrangente e contando com a indexação da maioria das produções acadêmicas da atualidade, não contém textos que seriam vastamente interessantes para uma análise mais aprofundada dos objetos desta pesquisa.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, distribuído em duas seções principais, apresentam-se e discutem-se os principais resultados alcançados. Analisando os dados bibliométricos recolhidos através do extenso processo metodológico aplicado. Buscando discutir suas implicações e produzir sugestões sobre o estudo previamente selecionado, entendendo as questões de interesse destacadas previamente.

As duas seções, são fundamentais para se entender este estudo, uma vez que a metodologia bibliométrica permite uma divisão mais sucinta de seções exploratórias dos resultados. Isto é, com resultados sólidos e diretos, descarta-se a necessidade de inúmeras seções, havendo subseções suficientes para se abordar e entender os números obtidos. A partir daí, a primeira apresenta e descreve em âmbito geral os dados coletados, não havendo uma análise mais profunda, com utilização do *software The VantagePoint*. Dentro deste conjunto de dados, analisa-se um cenário mais generalista sobre a gestão de projetos, do entretenimento e da junção destes. Além disso, uma visão ampla acerca das indústrias diversas que podem ser entendidas como detentoras da maior produção acadêmica dentro da gestão de projetos, ou simplesmente, o *mainstream*.

A seguir trata-se de dados refinados e compilados, dentro do *The VantagePoint*, em informações que mostram a realidade acerca do ambiente dentro da gestão de projetos com ênfase no entretenimento. Buscando, assim, um entendimento sobre as publicações científicas dentro de tais objetos de estudo e desta forma, contestando ou não a hipótese de que há interesse dos pesquisadores em investi em tal segmento, além das demais questões buscadas neste estudo. Tudo isso, através de inúmeras informações visuais que ajudam a salientar todos os dados obtidos, dentro do *software* analítico utilizado neste estudo.

#### 4.1. Descrição e análise dos resultados bibliométricos ambientais

Nesta seção, para entender as conclusões deste estudo, deve-se primeiro compreender a realidade na qual este está situado. Ou seja, para que seja melhor desenvolvida uma análise acerca das perguntas centrais desta pesquisa, há uma necessidade de compreender tanto o cenário geral da gestão de projetos quanto do entretenimento. Além de uma compreensão sobre as demais indústrias que se mostraram detentoras do *mainstream* pesquisado.

Para se atingir este objetivo, uma coleta simples, sem refinamento dentro do *The VantagePoint*, e fora dos quatro *Journals* selecionados, foi realizada. Com isso, criou-se um entendimento amplo acerca do estado da arte sobre o ambiente estudado. Desta forma, coletou-se dados suficientes para um breve entendimento sobre o ambiente geral no qual o estudo está embutido, para haver um fator comparativo com as questões centrais da pesquisa.

##### 4.1.1. Cenário geral da gestão de projetos e do entretenimento

Dentro das bases primárias para este estudo, buscou-se entender o quanto realmente é publicado tanto dentro da gestão de projetos quanto do entretenimento. Ainda foi realizada a relação acerca da junção destes termos primários em um cenário amplo sem nenhum filtro ou refinamento. Para que assim, pudesse ser observado o ambiente no qual o estudo está baseado.

Desta forma, ao utilizar os termos primários “*Project Management*” e “*Entertainment*”, obteve-se os resultados iniciais: “*Project Management*” engloba cerca de 10.864 publicações; “*Entertainment*” engloba por volta de 12.696 publicações. De certa forma, há conteúdo sendo produzido sobre tais temas, porém, proporcionalmente ao todo produzido, entende-se que há muito pouco sendo publicado em relação as milhões de publicações na comunidade científica. Dentro de “*Project Management*”, há cerca de 2.890 publicações com ênfase em *management* e 894 com foco em *business*, sendo as demais todas voltadas para as engenharias, ciências da computação ou pesquisas voltadas para gestão de operações e educação. Ou seja, somente 3.784 dos cerca de 10.864 registros, cerca de 34% do total, são efetivamente voltadas a questão buscada de publicações com ênfase tanto em *management* quanto em *business*.

Já analisando o cenário do “*Entertainment*”, das cerca de 12.696 publicações nos últimos dez anos, somente 568 são voltadas para *business*. As demais publicações são a respeito das engenharias, ciência da computação,

comunicação, pesquisas voltadas para educação, telecomunicações e ciências sociais interdisciplinares. Desta forma, entende-se que a participação nos estudos com um olhar voltado para a administração como um todo, representa cerca de, somente, 4% do total. Ao invés disso, os estudos voltados para tal área, focam na parte de produção técnica do conteúdo, ou seja, quase 90% do todo publicado fica voltado para características ligadas a tudo aquilo que auxilia as produções na indústria do entretenimento, como aparelhagem, transportes, ferramentas inovadoras, *softwares* etc. Respondendo, assim, em parte a questão sobre como o entretenimento é tratado dentro da comunidade científica, a partir especialmente das publicações indexadas.

O cenário fica cada vez mais escasso ao buscar uma conexão entre ambos os termos onde a junção de “*Project Management*” com “*Entertainment*” revelou que somente sete publicações foram feitas nos últimos dez anos. Ou seja, basicamente quase não há nada sendo publicado dentro da comunidade científica que enfatize dentro de seus tópicos (palavra-chave) a correlação entre ambos os temas estudados. Destas sete publicações, somente duas são voltadas para *management*, sendo os demais registros ligados às engenharias, ciência da computação ou pesquisas voltadas para gestão de operações e educação. Proporcionalmente, apesar de ser uma amostra pouco significativa, quase irrisória, em comparação com o todo, aproximadamente 30% das publicações científicas com tal foco, tem como base a administração. Revelando uma maior participação do campo administrativo nas pesquisas correlacionadas aos objetos estudados.

Para ampliar tal busca, implementou-se o fator da “*Creative Industry*”, que como já demonstrado, se faz essencial para melhor abrangência da pesquisa, dentro de todas as restrições já destacadas, e do real cenário no qual a indústria do entretenimento está inserida. Assim, ao buscar tal termo na base de dados, obteve-se cerca de 2.011 publicações nos últimos dez anos. Destes, cerca de 386 são voltados para *management*, 255 para *business* e as demais para segmentos que não são *a priori* tão técnicos como a geografia, as ciências econômicas, as ciências sociais, áreas interdisciplinares, planejamento urbano regional, educação, humanidades multidisciplinares, estudos culturais e comunicação. Assim, cerca de 31% dos estudos estão na área principal aqui buscada e o restante em áreas consideradas técnico-tecnológicas como, por exemplo, as engenharias. Nessa perspectiva, buscou-se mostrar que tal termo é recente na área de pesquisa. A abordagem sobre este tema está, portanto, menos voltada para uma visão antiga, técnica e prática, e mais para algo novo e

adaptativo como no cenário das relações humanas e do desenvolvimento das produções.

#### 4.1.2. Cenário geral de outras indústrias

Dentro da questão abordada sobre o entendimento da gestão de projetos (no universo de 10.864 publicações destacadas na seção anterior), sobre seu *mainstream* e analisando as demais categorias de projetos, destacadas por Cleland (2006), obteve-se através do quinto grupo de palavras-chave os seguintes resultados: “*Engineering*” cerca de 490.387 publicações; “*Information Systems*” cerca de 69.247 publicações; “*Industrial Automation*” cerca de 1.752 publicações; “*Construction*” cerca de 347.431 publicações; “*Industrial Expansion*” cerca de 122 publicações. Tais números revelam que há um enorme fluxo de publicações, em geral, sobre tais temas nos últimos dez anos, sendo muito superior ao total dos termos primários buscados anteriormente.

Ao correlacionar estas áreas com a gestão de projetos, obteve-se números que refletem a atual predominância das publicações científicas sobre a gestão de projetos, conforme a Figura 3 mostra:

0	“ <i>Industrial Expansion</i> ” & “ <i>Project Management</i> ”
2.589	“ <i>Construction</i> ” & “ <i>Project Management</i> ”
3	“ <i>Industrial Automation</i> ” & “ <i>Project Management</i> ”
679	“ <i>Information Systems</i> ” & “ <i>Project Management</i> ”
2.197	“ <i>Engineering</i> ” & “ <i>Project Management</i> ”

Figura 3: correlação demais indústria (*mainstream*) com “*Project Management*”.

Ou seja, das cerca de 10.864 publicações identificadas no universo geral de “*Project Management*”, nos últimos dez anos, cerca de 5.468 textos (50,3%) voltadas para o *mainstream* predominam em tal área. Logo, percebe-se que realmente há, evidentemente, um *mainstream*, ou foco teórico, dentro da gestão de projetos. Sendo, desta forma, uma das possíveis causas do desinteresse em uma abordagem menos técnica e prática, em prol de uma visão mais humana dos projetos. Impactando assim, muito provavelmente, a forma como o entretenimento vem sendo estudado. Justificando os 4% voltados para a visão mais humana da produção, como visto anteriormente. O que completa a resposta sobre como a gestão de projetos vem sendo tratada nos últimos anos.

## 4.2. Descrição e análise dos resultados do *The VantagePoint*

Tendo como foco o entretenimento na gestão de projetos, buscou-se entender tudo aquilo que havia sido publicado dentro desta área nos últimos anos. A partir deste ponto, os *Journals* foram usados como ponto de partida para o entendimento sobre o entretenimento (e indústria criativas focalizadas, por consequência) dentro da gestão de projetos. Pois como já demonstrado, tais *Journals* são importantes e vitais nas publicações acerca de tal tema.

Para melhor entender o que foi coletado, divide-se esta seção em 2 partes. Na primeira, expõe-se todos os dados coletados de forma bruta, antes e após a leitura dos resumos eliminatórios, destacando tudo aquilo que foi coletado diretamente na base de dados *Web of Science*. Na segunda, após a seleção das publicações relevantes para o estudo, elabora-se uma vasta análise sobre o real estado da arte da gestão de projetos com ênfase no entretenimento. Trabalhando com tudo aquilo que foi possível coletar dentro de um universo restrito de opções, onde a predominância do *mainstream* gera menos publicações dentro do objeto deste estudo. Desta forma, passando por um processo analítico de resultados dentro do *software The VantagePoint*.

### 4.2.1. Dados pré-tratamento no *The VantagePoint*

Nesta parte do trabalho, todos os resultados foram coletados a partir de uma busca ampla e general, fora dos *Journals*, pelos grupos de palavras-chave separadamente que, por sua vez, geraram resultados que foram combinados, posteriormente, com a utilização dos resultados obtidos dentro de uma pesquisa geral nos quatro *Journals*, destacados na metodologia. Tudo isso, como um procedimento facilitador para a geração de resultados buscados dentro da base de dados, não influenciando a origem e qualidade dos dados realmente tratados dentro do *The VantagePoint*, i.e., todos os dados coletados foram agregados (correlacionados) de forma a mostrarem somente tudo aquilo que veio de dentro dos *Journals*. Além disso, houve a utilização de termos agregadores de resultados, dentro do mesmo procedimento, como ocorreu com “*Creative Industry*”. Que, por sua vez, auxilia na coleta de mais dados que são relevantes para uma análise sobre o cenário real da gestão de projetos com ênfase no entretenimento. Todo este processo, serviu como base de coleta dos dados, considerados como brutos, que posteriormente foram tratados e analisados pela ferramenta de análise de dados bibliométricas, *The VantagePoint*. Culminando

na análise definitiva sobre o real estado da arte da gestão de projetos com ênfase no entretenimento, na seção seguinte.

Juntando os *Journals* (*International Journal of Project Management*; *Project Management Journal*; *Journal of Management in Engineering* e *IEEE Transactions on Engineering Management*) obteve-se o resultado de 2.904 textos ao longo dos últimos dez anos. Assim, com este volume de dados inicial, buscou-se utilizar o segundo grupo de palavras-chave em toda a base de dados para que posteriormente uma correlação apresentasse quais destes textos, realmente estão dentro dos 4 *Journals* selecionados. O que consistiu em entender as publicações sobre “*Social Projects*” e “*Cultural Projects*” de forma abstrata nas bases de dados, apresentando os seguintes números: “*Social Projects*” cerca de 526 publicações e “*Cultural Projects*” por volta de 363 publicações. Percebendo-se este baixo volume de publicações, sem qualquer tipo de filtro fora as palavras-chave, começa-se a criar o primeiro elo, entre o segundo grupo e os resultados dos quatro *Journals*, gerando os seguintes resultados, conforme a Figura 4:

1	“ <i>Social Projects</i> ” & 4 <i>Journals</i>
1	“ <i>Cultural Projects</i> ” & 4 <i>Journals</i>

Figura 4: Correlação entre os *Journals* e o segundo grupo de palavras-chave.

Desta forma, com a falta de conexão entre ambos, parte-se para a próxima etapa que consiste em analisar o terceiro grupo através da seguinte seleção de 15 palavras-chave: “*Mega-Event Project(s)*”, “*MEPs*”, “*Mega-Event*”, “*Music*”, “*Video Game(s)*”, “*Video*”, “*Sport(s)*”, “*Festival*”, “*Television*”, “*Cinema*”, “*Movie(s)*”, “*Motion Picture(s)*”, “*Streaming*”, “*Book(s)*” & “*Book Publishing*”. Obteve-se primeiramente, dentro de toda a base de dados *Web of Science*, o registro de 491.422 publicações. Assim, juntando este resultado com os dados obtidos dentro dos quatro *Journals*, criou-se outro elo que gerou a quantidade de 26 publicações, dentro destes. Agrega-se a esta busca, a junção dos resultados alcançados pela “*Creative Industry*” com os quatro *Journals*, gerando cerca de dois textos. Por fim, a mesma palavra-chave fora dos quatro *Journals* para abranger mais resultados, como já explicado na metodologia. O que gerou mais 13 resultados. Combinando as três buscas separadas, obteve-se cerca de 40 publicações, destas um processo de leitura de seus resumos foi iniciado. A princípio foram detectados 21 textos relevantes, porém após uma segunda filtragem, 19 publicações permanecerem como universo final de dados coletados

para serem analisados dentro do *The VantagePoint*. Assim, criou-se a base do que realmente foi publicado nos últimos dez anos sobre gestão de projetos com ênfase no entretenimento (agregando a terminologia de indústria criativas no processo).

De certa maneira, essas 19 publicações, representam um universo infinitamente pequeno dentro do todo das publicações na área. Como já visto, este estudo vai na contramão do *mainstream* de gestão de projetos, buscando entender o que realmente está sendo produzido, onde e por quem, nestes últimos dez anos.

#### **4.2.2. Dados tratados no *The VantagePoint***

Nesta parte final da análise dos dados, a ferramenta principal deste estudo conhecida como *The VantagePoint*, um *software* de análise de dados, foi utilizada na amostra válida, de cerca de 19 publicações nos últimos dez anos sobre o tema pesquisado. Desta forma, elaborou-se diversas matrizes, conjuntos e consequentemente, mapas e correlações entre todos os dados que puderam ser extraídos diretamente da lista criada dentro da *Web of Science*, com estes 19 texto selecionados.

O processo de seleção das publicações relevantes, gerou uma lista dentro da *Web of Science* que, dentro desta, possui todos os dados relevantes para o *software*, que, por sua vez, importou através do download de tal lista, em formato “.txt”, tudo para uma análise extremamente completa. Sendo semelhante ao processo de leitura de um “código de barras”, onde o *software* leu todas as informações ali geradas, identificando tudo aquilo relevante para o estudo. Criando um sumário com todas as informações a serem analisadas e posteriormente limpas, i.e., evitando entre outras coisas, o fator já citado de duplicidade entre nomes de autores, países, instituições etc.

Assim sendo, criou-se uma página inicial, ou sumário principal, onde todos os dados relevantes foram compilados, pelo *software*, para uma análise mais direcionada aos propósitos deste processo investigatório científico. Mostrando diversas abas que ao serem abertas, contém todas as informações específicas para cada segmento passível de análise bibliométrica. Conforme a Figura 5 mostra:

Summary Sheet				
Number of Records: 19				
Field	Number of Items	% Coverage	Data Type	Meta Tags
(filters)				
Title	19	100%		Record Title
Authors	34	100%		Person
Countries/Regions	11	100%		Country/Region
Abstract	19	100%		
Author Address (Organization Only)	25	100%		Organization
Publication Name	13	100%		
Web of Science Core Collection Times Cited Count	11	100%	Number	
Total Times Cited Count (Web of Science Core Collection, BIOSIS Citation Index, Chinese Science Citation Database, Data Citation Index, Russian Science Citation Index, ScELO Citation Index)	11	100%	Number	
Keywords (author's)	69	94%		
Keywords Plus®	61	73%		
Combined Keywords	124	100%		
Combined Keywords + Phrases	801	100%		
Research Areas	6	100%		
Web of Science Categories	9	100%		Category
Document Type	2	100%		Document Type
Publication Type (J=Journal; B=Book; S=Series; P=Patent)	3	100%		
Number of Authors	5	100%	Number	
Organization Names (Author Address + Reprint Address)	26	100%		Organization
WOS Accession Number	19	100%		
International Standard Serial Number (ISSN)	9	78%		
Year Published	6	100%	Year	Date: Year
Author Address (City and Country/Region)	22	100%		

Figura 5: Página inicial *The VantagePoint*.

A primeira informação que foi buscada, foi a compilação do nome de todos os artigos publicados que foram selecionados para esta etapa do estudo, dado suas pertinências aos objetivos deste estudo, conforme já destacado. Criando-se, assim, uma lista que pode ser vista na Figura 6:

1	<b>Evolutionary Governance for Mega-Event Projects (MEPs): A Case Study of the World Expo 2010 in China</b>
2	<b>Dynamic Sublimes, Changing Plans, and the Legacy of a Megaproject: The Case of the 1966 Soccer World Cup</b>
3	<b>Contemporary Art Museum of Maranhao (MUCA / MA): Cultural Policies, Communication Technologies and Creative Industries</b>
4	<b>New Method of Monitoring a Creative Project and its Use in Practice</b>
5	<b>Playing projects: Identifying flow in the 'lived experience'</b>
6	<b>The Rocky Road to Legacy: Lessons from the 2010 FIFA World Cup South Africa Stadium Program</b>
7	<b>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</b>
8	<b>Dynamic Simulation as an Alternative Method of Creative Projects Management</b>
9	<b>Creative Project Management: Reality Modelling</b>
10	<b>System dynamics in education: case study of a music festival</b>
11	<b>Situating creative production: recording studios and the making of a pop song</b>

12	<b>Using Telepresence for Real-Time Monitoring of Construction Operations</b>
13	<b>The governance of public-private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium</b>
14	<b>"On time and on budget": Harnessing creativity in large scale projects</b>
15	<b>The Routinization of Creativity Lessons from the Case of a Video-game Creative Powerhouse</b>
16	<b>System dynamics methodology: application in project management education</b>
17	<b>Creative knowing, organisational learning, and socio-spatial expansion in UK videogame development studios</b>
18	<b>Constructing the market position of a project-based firm</b>
19	<b>Indirect Network Effects and Platform Dominance in the Video Game Industry: A Network Perspective</b>

Figura 6: Títulos das publicações selecionadas.

Apesar de alguns títulos serem curiosos, o conteúdo revelado nos resumos, mostrou que todos estes textos têm o necessário para entrar na lista de análise. A partir daí, começou a se perceber que muito destes, conforme será mais bem explorado a seguir, são estudos de caso que usam o cenário do entretenimento como base. Sendo poucos os que buscam estudar aplicando práticas teóricas, realmente relevantes e aplicáveis, em algo dentro da indústria do entretenimento com o foco na gestão de projetos. Desta forma, começa-se a perceber uma tendência entre os estudos que realmente fazem esta correlação buscada. Mostrando que muitas vezes, estão pautados em casos e não em objetos de estudo que realmente ocorrem dentro dos projetos oriundos de tal indústria, sendo estes passíveis de uma possível aplicação prática de algo voltado para técnicas mais ligadas a administração.

Ainda dentro de tais resumos, o *The VantagePoint* identificou as palavras-chave que os próprios autores definiram em seus textos como sendo as principais, além das que foram buscadas no processo metodológico aplicado. E o resultado foi de cerca de 69 palavras-chave, dentre estas destacam-se somente o top oito, uma vez que as demais foram usadas somente uma vez cada: “*project management*” sete vezes; “*Culture and creative industries*” quatro vezes; “*system dynamics*” quatro vezes; “*system thinking*” quatro vezes; “*Creative industries*” três vezes; “*Managing projects*” duas vezes; “*mega-event*” duas vezes; “*megaproject*” duas vezes. Mostrando que em tais textos, apesar de terem sido localizados por um processo que agregou palavras-chave de “*Project Management*”, “*Entertainment*” e “*Creative Industry*”, não utilizam quase nenhum

dos termos elaborados nos cinco grupos, de palavras-chave na metodologia, como um de seus principais. Todas as palavras foram compiladas na Figura 7 numa nuvem de palavras, para mostrar o todo de forma mais simples:



Figura 7: Nuvem de palavras-chave dos autores.

Analisando tais palavras, percebe-se que as mais recorrentes estão ligadas a gestão de projetos e as indústrias criativas, mostrando que realmente a seleção de artigos foi adequada. Apesar do top oito, identificado, não contemplar quase nenhum dos grupos de palavra-chave criados na metodologia, a proposta deste estudo está sendo cumprida através de uma ampliação dos termos que os autores consideram mais importantes para suas obras. O que não se distâcia muito, do percebido dentro das bases de dados, com a utilização do termo entretenimento, por exemplo, em um âmbito mais genérico, que, dentro do ferramental bibliométrico da *Web of Science* demonstra conter tais palavras-chave. Havendo ocorrências, corriqueiras, destas dentro do universo geral das publicações ligadas a tal objeto.

Além disso, realizou-se uma análise voltada para as palavras-chave denominadas contextualizadas, ou seja, dentro dos resumos que não são destacadas pelos autores, mas sim dentro da estrutura de texto, no qual o *software* foi capaz de identificar padrões que caracterizam tais termos para as publicações. Para que, deste modo, uma análise mais ampla do que realmente está sendo escrito pelos autores, seja feita. Ampliando o universo criado pelas palavras-chave formalmente descritas, que são definidas de forma padrão dentro das publicações científicas. Assim, através de uma nova percepção, oculta das análises mais superficiais, foram encontradas por volta de 801 combinações de termos cujos 21 resultados principais (após esta quantidade de usos, o número diminui para três ou menos citações), aparecem na Figura 8:

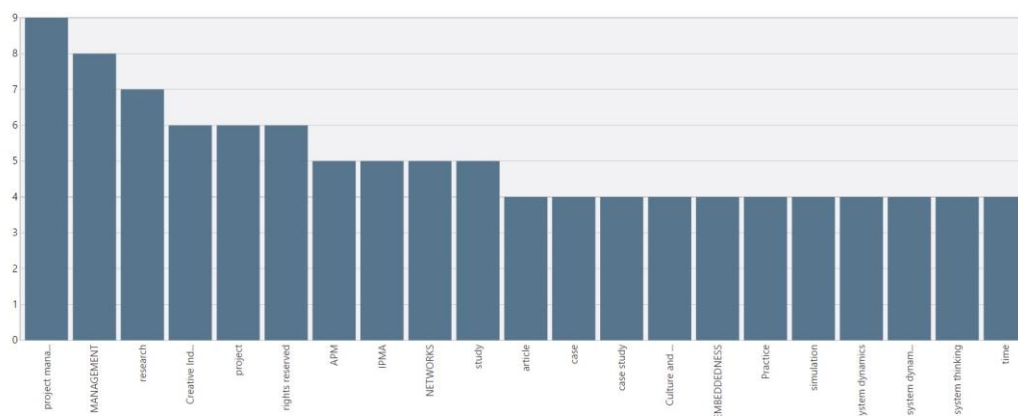


Figura 8: Lista de palavras-chave no resumo

Buscando entender quais características metodológicas os estudos tiveram, o software identificou dentro do grupo de dados contextualizados, ou seja, dentro dos resumos, com já informado superficialmente anteriormente, palavras-chave, não definidas pelos autores, que definissem qual o estilo de abordagem que o estudo teve. Assim, criou-se uma coleta de dados que ocorreu como forma de separar as abordagens científicas para que, posteriormente, melhor pudesse ser entendida a relação das metodologias utilizadas com a forma como os objetos deste estudo são abordados pelos pesquisadores. Gerando fatores relevantes para a análise final dos resultados.

Desta forma, procurou-se entender se há dentro deste grupo contextualizado, de cerca de 801 opções, palavras-chave que possam de forma concreta, representar os: estudos de caso, pesquisas qualitativas/quantitativas e ensaios teóricos. Considerou-se até mesmo a terminologia de estudos empíricos, separadamente, para entender a forma abstrata com que os autores lidam com suas pesquisas. Desta forma, ao analisar cada um dos resultados, criou-se uma lista que foi refinada e gerada através de um gráfico, que refletiu nos seguintes resultados, conforme mostra a Figura 9:

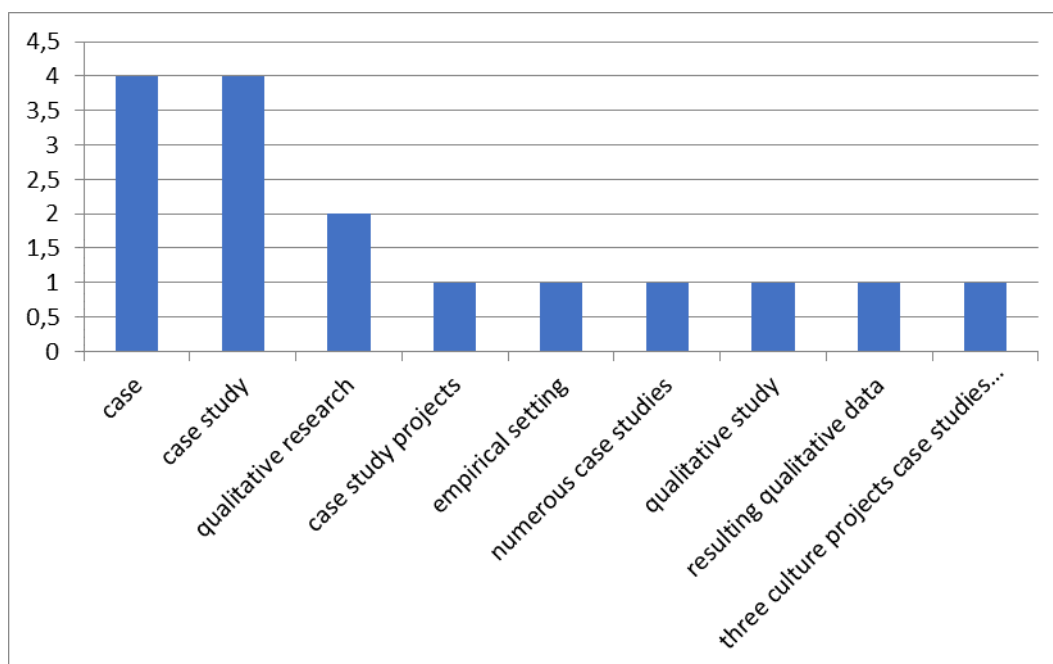


Figura 9: Palavras-chave associadas aos resumos que identificam o tipo de estudo realizado.

A partir daí, percebeu-se que dentro das 9 palavras-chave identificadas, somente há estudos de caso e pesquisas qualitativas, além de haver uma referência aos estudos empíricos dentro da lista. Pesquisas quantitativas e ensaios teóricos sequer foram citados separadamente ou incorporadas em algum tipo de frase, dentro das 801 possibilidades localizadas. O que revelou dentre as 19 publicações encontradas, originalmente, cerca de dez foram explícitas sobre como prosseguiriam metodologicamente com seus estudos. Ou seja, cerca de 52% das publicações, destacadas, usam alguma abordagem científica bem definida, em seus resumos, como ponte entre o entretenimento e a gestão de projetos.

Aprofundando-se nesses resultados, encontra-se uma predominância dos estudos de caso, que utilizaram a indústria do entretenimento como base dentro da gestão de projetos, cujos números de aparições dentro dos textos e suas metodologias foi de cerca de sete publicações. Já os estudos qualitativos ficaram ligados a três textos, sendo um destes o que além do termo qualitativo, empregou o termo estudo empírico, propriamente dito, como uma de suas bases. Além disso, outro estudo mesclou as duas metodologias em um único texto, combinando, desta forma, estudos de casos com uma pesquisa qualitativa. Mesmo as demais metodologias não sendo encontradas, devido a complexidade da rede de palavras desconexas em textos, que o *software* conseguiu compilar em uma lista, há, provavelmente, relações com estas dentro das outras 9 publicações selecionadas, não sendo identificadas neste estudo. Para entender

quais das 19 publicações evidenciaram tal correlação com os termos metodológicos chave, uma matriz foi feita, destacando, conforme a Figura 10, os resultados:

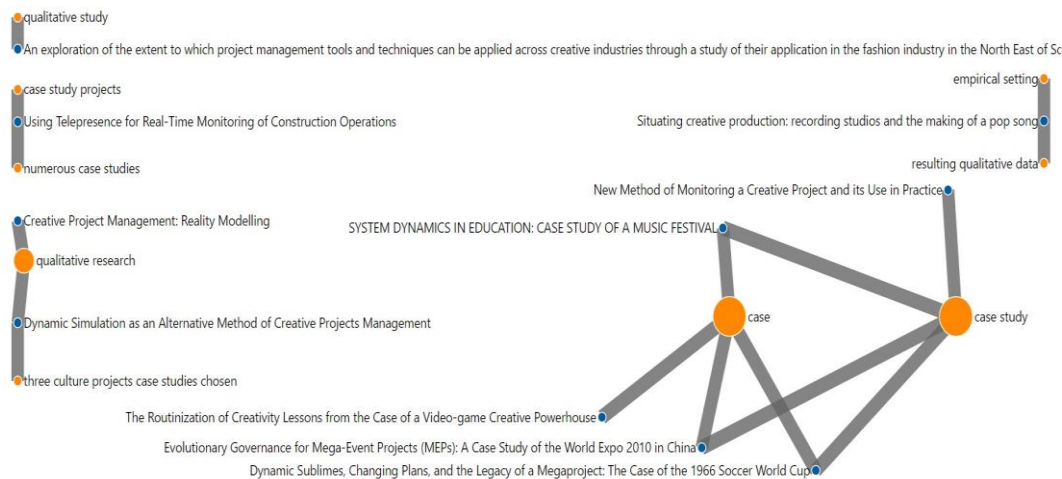


Figura 10: Correlação entre títulos e metodologias de estudo.

Dentro deste universo criado, foram identificados cerca de 34 autores distintos dentro dos 19 textos. Apesar disso, a maioria esmagadoramente apareceu somente uma vez, dando destaque para Svirakova e Soukalova que apareceram cinco e duas vezes respectivamente. Para entender se há correlação entre os demais autores e, entender se há alguma relação entre ambos os autores que mais publicarem, foi feita uma busca de coautoria através de uma matriz que separou os nomes de cada um dos 34 autores com os nomes que aparecem primeiro nos textos. Ou seja, ao analisar esta matriz de coautoria gerada, investigou-se os nomes que primeiramente aparecem nas publicações em relação aos demais nomes de coautores. Percebendo, desta forma, que ambos os autores, de renome na respectiva área do conhecimento, produziram conjuntamente, ou seja, em três textos Svirakova, apareceu como nome principal enquanto Soukalova apareceu duas vezes como principal. Dentro da matriz, percebeu-se que ambos trabalharam em conjunto duas vezes, enquanto os demais autores que apareceram uma vez, trabalharam em conjunto em diversos grupo separados e não correlacionados. Mostrando um cenário extremamente desconexo nas produções acadêmicas acerca de tal tema estudado. Assim, buscando facilitar a visualização dos resultados, elaborou-se um mapa de coautoria, mostrando a realidade de tal cenário, para que posteriormente seja mais fácil entender aonde tais autores publicaram em conjunto e de que países são, conforme a Figura 11 mostra:

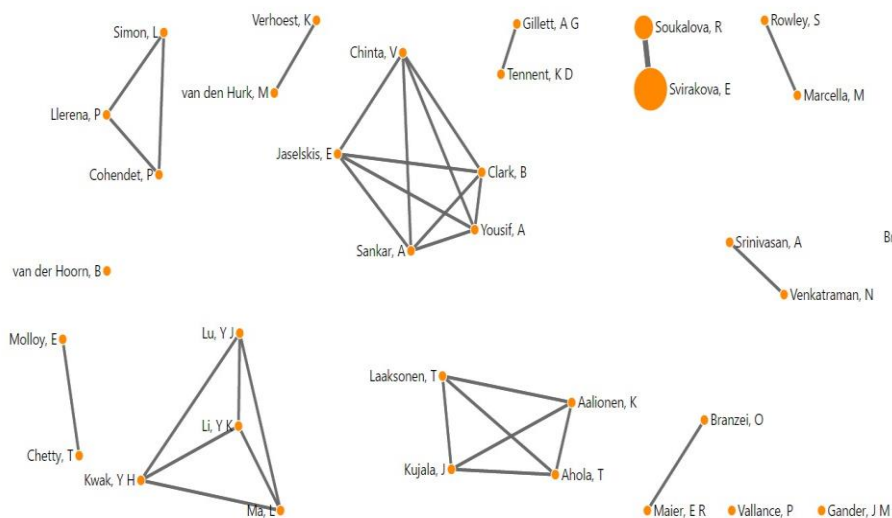


Figura 11: Mapa de coautoria nas publicações.

Entendendo quem são os autores e quais as coautorias, busca-se saber aonde eles publicam. Isto é, mesmo sabendo que a maioria publicou dentro dos quatro *Journals* selecionados, os textos provenientes das indústrias criativas, que foram filtrados de forma geral, conforme previamente justificado, podem mostrar em que tipo de ambiente, além dos selecionados, tais publicações foram feitas. Analisando os resultados, destaca-se que as únicas que publicaram mais de um texto foram dois dos *Journals* selecionados, no caso, o *International Journal of Project Management* publicou cinco vezes enquanto o *Project Management Journal* publicou três vezes. Os lugares que apareceram foram, como a Figura 12 mostra:

1	International journal of project management
2	Project management journal
3	Efficiency and responsibility in education 2014
4	Efficiency and responsibility in education 2015
5	Geoforum
6	IEEE transactions on engineering management
7	Innovation vision 2020: from regional development sustainability to global economic growth, vol i-vi
8	Jahrbucher fur nationalokonomie und statistik
9	Journal of management in engineering
10	Management decision
11	Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2015)
12	Revista educaonline

13	Vision 2020: sustainable economic development, innovation management, and global growth, vols i-ix, 2017
----	--

Figura 12: Lista de lugares onde as publicações foram feitas.

A partir dessas revistas, correlaciona-se com os autores e coautores, para se entender aonde cada um deles publicou no período buscado. Desta forma, um mapa de publicação de autores por lugares de publicações foi feito, conforme a Figura 13 apresenta:

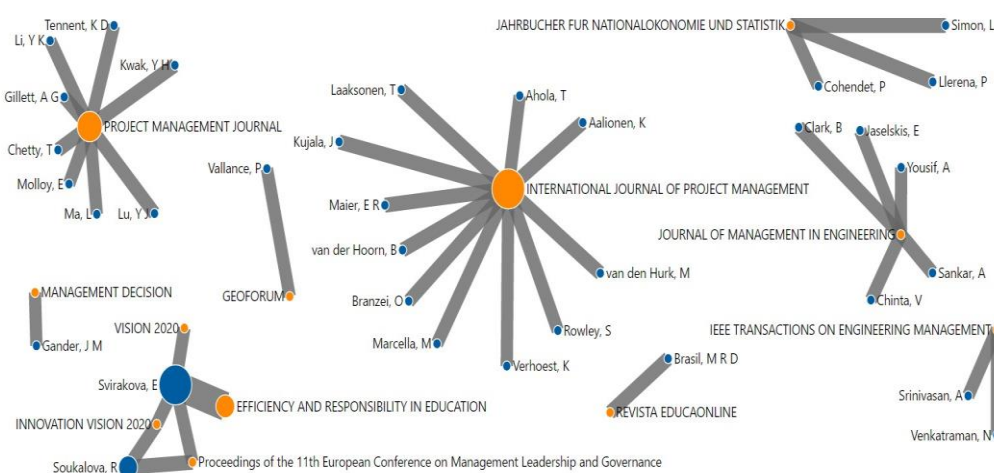


Figura 13: Mapa de correlação autores e divulgadores de conteúdo.

Assim, ao notar a predominância de algumas revistas, percebe-se também que os autores que mais publicaram, não foram nestes grandes divulgadores, mas sim em formatos paralelos. Basicamente, foram publicados 14 artigos e cinco *papers* de conferência, o que ajuda a explicar o aparecimento de nomes pouco usuais nos resultados. Em outras palavras, os parâmetros buscados, dos quatro *Journals*, foram bons captadores de estudos para esta pesquisa.

Além disso, nomes peculiares, tanto de autores quanto de divulgadores, revelam que a produção vem de lugares distintos, mostrando uma descentralização do conhecimento publicado. Mesmo assim, percebe-se uma tendência massiva, do hemisfério norte em específico América do Norte e Europa de serem os principais detentores do conhecimento gerado. Os países que mais publicaram foram: República Checa com cinco publicações; Inglaterra com cinco publicações; E.U.A. com cinco publicações; Canadá com três publicações; Finlândia com três publicações; China com duas publicações e os

demaís com uma publicação (incluindo Brasil neste meio). Como pode ser visto no mapa da Figura 14:

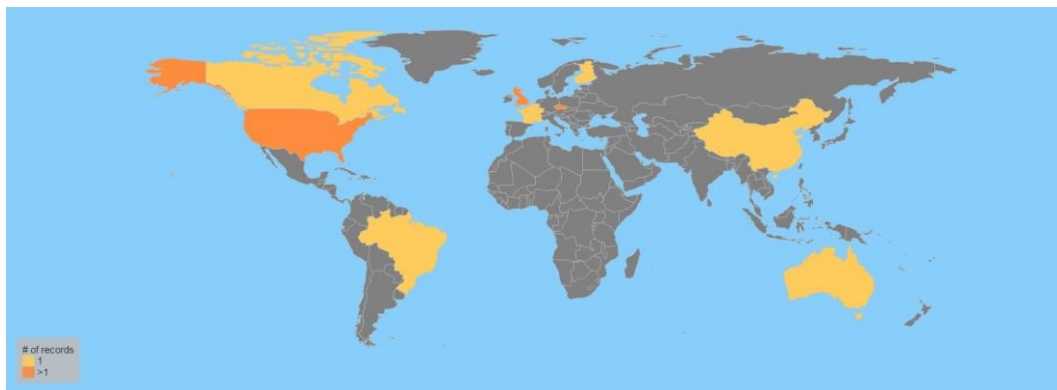


Figura 14: Mapa dos países e suas publicações nos últimos 10 anos.

Desta forma, entendendo de onde a predominância dos dados vem, pode-se estipular uma relação direta entre o país que criou a indústria do entretenimento como nós a conhecemos (E.U.A.) e, também, do país que cunhou o termo indústrias criativas (Inglaterra), com o maior volume de produções voltadas para os objetos deste estudo. Fica a dúvida do interesse de pesquisadores da República Tcheca em tal tópico de estudo, pois a relação deste país com o conteúdo aqui estudado aparentemente é muito escassa, sendo similar à do Brasil. Pode-se supor que o interesse seja parecido com a deste estudo, ou seja, uma predisposição e desejo de se aprofundar em uma indústria com enorme potencial.

A fim de se compreender melhor as publicações destes países, buscou-se, também, mapear os anos nos quais as publicações mais ocorreram. Sendo curioso um pico entre 2014 e 2017, mesmo não havendo nenhuma publicação em 2016. Em 2015, houve um pico com nove publicações, em 2014 e 2017 com quatro e três respectivamente, sendo 2010, 2013 e 2018 somente uma publicação por ano. Conforme mostra a Figura 15:

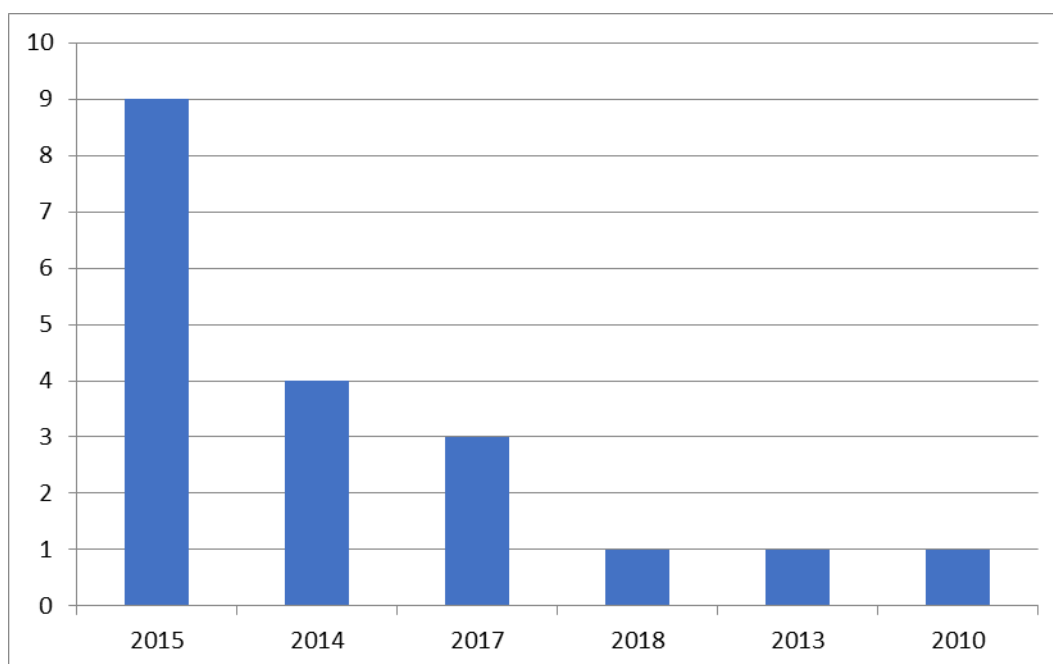


Figura 15: Numero de publicacoes por ano.

Percebe-se ainda que dos dez anos estudados, em somente seis houve algum tipo de publicação. 2008, 2009, 2011 e 2012, foram anos em que não houve sequer uma publicação a respeito. Os fatores que podem explicar tal acontecimento são complexos e de difícil entendimento, necessitando um estudo específico para a correlação entre eventos no entretenimento e a correlação com as publicações anuais de tal setor com foco na gestão de projetos. Pode-se supor que alguns dos fatores que afetam tal acontecimento, por exemplo, são desde mudanças na indústria, como algum tipo de revolução tecnológica, até mesmo a eventos que ocorrem a cada sequência de anos, como a Copa do Mundo FIFA, Olimpíadas e festivais de música como Rock in Rio. Todos sendo eventos com grande apelo midiático que afetam as pessoas nas sociedades e, porventura, os pesquisadores, despertando ou não seu interesse em algum tema relacionado a tais.

Dentro destes fatores buscados, correlacionou-se os países com os anos, para gerar uma base para um, futuro, entendimento do porquê não haver publicações em alguns anos enquanto em outros houve mais. Tal correlação, através do mapa da Figura 16, pode mostrar que acontecimentos em determinados países, em anos específicos, foi o gatilho que impulsionou os pesquisadores a trabalharem sobre tal tema.

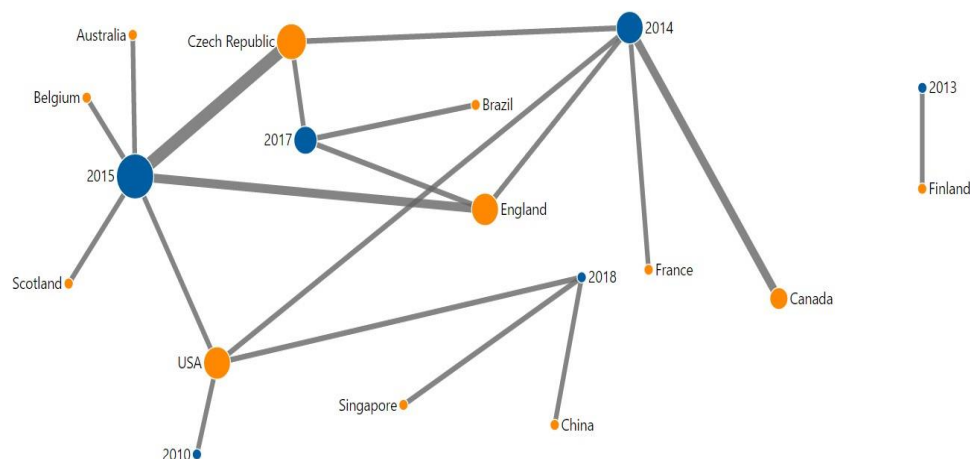


Figura 16: Correlação dos países com anos de publicações.

Nota-se que os países que mais publicaram, ficaram ligados a determinados anos, desta forma, ao buscar, em algum estudo posterior, as causas deste fenômeno, pode-se entender o que aconteceu em tais anos que motivou os pesquisadores de determinados países a publicarem artigos com tal foco. A complexidade de uma justificativa para tais eventos está justamente no fato de que a amostra de publicações coletadas, na base de dados, não é suficientemente grande para ser um fator 100% confiável para entender as causas de picos e faltas de publicações em alguns anos. Necessita-se uma amostra maior, que como já foi demonstrado neste estudo, será difícil por haver pouquíssimos estudos dentro deste tema nos últimos dez anos e até mesmo, como já mostrado por outros artigos, desde o início do milênio. Não havendo grandes expectativas para uma reversão de cenário, dada todas as premissas já destacadas.

Assim, tendo analisado extensamente os dados sobre a correlação entre a indústria do entretenimento e os estudos com foco em gestão de projetos, chega-se a resultados que refletem um cenário pouco explorado pelos pesquisadores, mas com potencial gigantesco, dada as características amplas do meio. De maneira geral, inúmeras matrizes poderiam ser geradas analisando cada milímetro dos resultados obtidos, mas, infelizmente, bastam poucas análises para se entender que mesmo em um mercado onde a experiência e o entretenimento, dos seres humanos, se fazem cada vez mais presentes e significativos nos resultados financeiros anuais, há um desinteresse generalizado dos pesquisadores quanto a exploração de tal objetos de pesquisa. Não havendo qualquer sinal, ou tendência, nos números de que o meio científico percebe tal indústria como um fator significativo na produção acadêmica nos

últimos anos. Respondendo, definitivamente, a questão quanto ao interesse ou não dos pesquisadores sobre tal tema.

## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este capítulo destaca as principais contribuições produzidas ao tema em estudo. Após diversas etapas metodológicas, refinadoras e analíticas, muitos resultados foram obtidos, sendo alguns surpreendentes, mas a maioria dentro do que alguns autores anteciparam como Hartman, Ashrafi e Jergeas (1998), por exemplo. Assim, busca-se elaborar entendimentos sobre o que foi coletado, gerando análises finais e sugestões para o futuro da gestão de projetos com ênfase no entretenimento.

Este estudo pretendeu investigar, entre outros aspectos, o estado da arte acerca da gestão de projetos com ênfase na indústria do entretenimento. O foco deste recaiu sobre a busca pelo entendimento se há ou não, um interesse por parte dos pesquisadores em correlacionar tais objetos. O que leva ao questionamento quanto ao tratamento dado a estes objetos pelos estudiosos, havendo um possível fator correlacional, maior ou menor, destes dois em relação ao *mainstream* da gestão de projetos. Precisando, assim, entender se há realmente, dentro de tais temas, uma abordagem dirigida ao *business* e ao *management*. O que levanta a questão quanto a como a indústria do entretenimento é traduzida dentro da ótica científica dos estudos, i.e., sendo num olhar prático ou numa visão de negócios. Todas essas questões, analisadas em conjunto, levaram ao questionamento sobre o real tratamento da gestão de projetos, sendo este tratado majoritariamente, ou não, por tópicos dentro de seu *mainstream*. Tais questionamentos, para serem melhor entendidos, foram essenciais, como base para um estudo voltado ao cenário das publicações que realmente produzem dentro do fator correlacional buscado, nos últimos dez anos. Havendo uma necessidade de se entender de onde, quando, quem e quais instituições mais publicaram todos os textos identificadas no universo metodológico buscado, fora todas as correlações existentes entre estes e outros fatores.

Esta questão se mostra importante na medida em que a gestão de projetos integra um campo promissor da administração e estratégico das empresas, segundo Gauthier e Ika (2012). Além disso, a indústria do entretenimento pautada em projetos, DeFillippi (2015), tornou-se uma das mais importantes nos

últimos anos, com inúmeros dados comprovando seu impacto econômico no mercado global, como mostra o site do governo dos E.U.A, *SelectUSA*.

Para gerar um novo grau de profundidade analítica a este estudo, investigou-se a perspectiva de diversos autores e obras consagradas no meio científico. Desde o Guia PMBOK e sua abordagem mais prática quanto a gestão de projetos até o livro de Cleland (2006) revelando uma nova camada desta, com a subdivisão dos projetos em diversas áreas do conhecimento. Além disso, a ótica histórica de Bakker (2008) agregou um conhecimento extra sobre as origens da indústria do entretenimento. Já para a contemporização de tal indústria, o site *SelectUSA* foi de grande valia para se compreender a realidade de tal, mostrando dados atualizados e textos que ampliam o conceito de tal indústria. Esta ampliação, foi agregada com os conhecimentos sobre as indústrias criativas que como Foord (2009) mostra, são extremamente importantes para a melhor compreensão sobre como o entretenimento é tratado atualmente. E na vanguarda dos estudos, DeFillippi (2015), conseguiu dimensionar uma correlação pouco percebida pelos estudiosos, integrando as indústrias criativas do entretenimento com a gestão de projetos, em sua busca pelo melhor entendimento sobre a utilização de uma metodologia, teoricamente prática, num cenário promissor mais humano da produção. O que leva a última parte da justificativa do referencial utilizado, que tratou de contemplar a relevância da bibliometria num estudo como este, conforme Lopes *et al.* (2012) revelou em seus estudos.

A fim de se obter bons resultados e assim, alcançar os objetivos pretendidos realizou-se um extenso processo bibliométrico. Onde através da *Web of Science*, *Journals* previamente selecionados e palavras-chave, obtiveram-se dados que posteriormente foram tratados através do software bibliométrico *The VantagePoint*. Chegando-se a inúmeras tabelas, gráficos, matrizes e listas que foram de extrema valia para que fosse de fácil observação, os resultados coletados.

Entre as principais questões levantadas, destaca-se a forma como gestão de projetos é atualmente discutida. Após analisar todos os resultados coletados, percebe-se que as afirmações feitas nos estudos anteriores se concretizaram. A maioria das publicações referentes a tal tema está compilada dentro do campo conhecido como *mainstream*, que proporcionalmente se destaca em relações a áreas menos práticas como a indústria criativa do entretenimento, um dos objetos centrais deste estudo. Suas características a colocam em um lado menos técnico e prático, i.e., menos voltada para características da engenharia,

por exemplo, como originalmente os projetos foram tratados, e mais para um lado humano de desenvolvimento teórico de novas práticas mais uteis. Prova disso, são as características dos estudos envolvidos que tratam o entretenimento, majoritariamente, dentro de uma zona voltada para as áreas não tão técnicas, conforme visto nos resultados. Mesmo assim, o *business* e *management*, ainda são pouco tratados pelos estudiosos nestas áreas, o que pode levantar uma série de questões referentes ao porquê deste desinteresse. Uma das possíveis causas tem a ver com a utilização de um conceito altamente voltado para lado prático dos projetos, ou seja, para a execução destes e não planejamento e desenvolvimento de teorias, a associação com temas menos técnicos e históricos como as indústrias criativas, gerando um desinteresse generalizado pelas publicações por parte dos atores sociais envolvidos nessa área. E que, por sua vez, se sentem pouco atraídos por um cenário carente de novas teorias e visões inovadoras sobre a moderna gestão de projetos dentro das indústrias criativas do entretenimento.

O que leva a um novo ponto a ser entendido. Dentro das amostras coletadas, um universo restrito e inexpressivo academicamente surgiu. Assim, apesar da alta qualidade das contribuições acadêmicas, os textos coletados carecem de amplitude. Em outras palavras, o material coletado restringe-se, muitas vezes, a estudos de casos e pesquisas qualitativas, com teor empírico, apoiando-se em teorias pré-existentes. Desta forma, não foi buscado um conhecimento acerca das teorias que estejam refletindo o que os projetos realmente representam na atualidade em um contexto dentro da indústria do entretenimento. Quase não havendo uma prática de buscar resultados científicos dentro da indústria, mas majoritariamente através de materiais fornecidos por terceiros, que podem, muitas vezes, estarem enviesados por teorias decorrentes do *mainstream* teórico de gestão de projetos. Revelando que o tratamento pelo qual esta indústria, com características altamente criativas e modernas, recebe nos estudos, não faz jus a sua realidade. Em outras palavras, a indústria do entretenimento tem sido analisada sobre uma ótica prática havendo uma negligência sobre suas reais peculiaridades, i.e., estão sendo aplicados conceito genéricos e, além disso, sendo generalizada como uma indústria qualquer no âmbito do *mainstream* teórico. E dado o cenário altamente favorável ao *mainstream* da gestão de projetos, entende-se que não é somente esta indústria que passa por tal processo, mas todas as associadas as indústrias criativas que possuem fatores humanos mais fortes dos que os, meramente, práticos. Aplicando-se, com frequência, teorias relativas às engenharias, por exemplo, ao

invés de conhecimentos voltados tanto para *business* quanto para *management*, no qual este setor tem pautado seus projetos. DeFillippi (2015) chama a atenção para esta questão em relação ao desenvolvimento de maneira eficiente e competitiva no mercado global.

Além disso, a falta de pesquisas científicas em terreno tão fértil, assim como a utilização, em excesso, de estudos de caso, por exemplo, em detrimento de pesquisas que busquem inovar, como seriam os ensaios teóricos, todas voltadas para os objetos utilizados neste estudo, criou um ambiente teórico inadequado. Isto é, as práticas empregadas dentro da gestão de projetos nas indústrias criativas, em específico a do entretenimento, são utilizadas incorretamente, conforme já salientado, o que gera um ambiente sufocante para o desenvolvimento de novos estudos. Até mesmo os projetos, são sufocados, impedindo que busquem e criem conhecimentos relevantes para, além do entretenimento, todas as áreas que estão se aprimorando dentro dos projetos. Como empresas caracterizadas como organizações baseadas em projetos, tanto necessitam em seus planos de desenvolvimento estratégico. Entende-se que tal falta de inovação, apesar do desejo latente em se explorar este campo da gestão, gerou um momento estagnado no processo científico de criação teórico. O que mostra o momento atual da gestão de projetos, cujo crescimento e expansão estão atrelados a conceitos antigos que pouco agregam ao surgimento de novas teorias e práticas administrativas, dentro deste objeto de estudo. Demonstrando que as gestões atuais voltadas para projetos, dentro da indústria criativa do entretenimento, estão amplamente voltadas para conteúdos ligados às engenharias etc.. Os poucos estudos que surgem como inovadores na vanguarda desta área ainda são bastante escassos e carecem de divulgação, como o caso do capítulo de DeFillippi (2015), cujo texto não foi publicado em nenhum *Journal*. Tampouco foi indexado às bases de dados, estando somente em um livro de alto custo, dificultando o acesso a suas conclusões que agregam, e muito, fatores inovadores a esta indústria pautada em projetos.

Contudo, não há evidências suficientes para se afirmar que tal cenário atinge as demais indústrias que englobam o cenário criativo, especialmente, aquelas que não têm o foco no entretenimento. Talvez, outras indústrias como a da moda, possam utilizar um referencial teórico em suas gestões mais adequado do que a do objeto deste estudo, necessitando mais pesquisas para que tal realidade possa ser evidentemente melhor compreendida e analisada. A utilização de uma teoria pouco relacionada à área central na qual busca-se a aplicabilidade da gestão de projetos, fora do *mainstream*, pode ser apresentada

como uma justificativa para o desinteresse por parte dos pesquisadores em explorá-la. Uma vez que a indústria do entretenimento, conforme salientado anteriormente, movimenta bilhões, até mesmo trilhões de dólares de investimentos, anualmente, dentro de um contexto de economias globalizadas. Não sendo, desta forma, um fator financeiro de pouca expressão no mercado uma justificativa para o desinteresse em entender tal setor baseado em projetos.

Em suma, a predominância de velhas teorias, ligadas a boas práticas genéricas em gestão de projetos, fruto de realidades distintas e não atuais, reflete um cenário onde uma oportunidade de exploração sobre uma área vasta, pode gerar bons estudos futuros sobre tal tema. Não somente dentro do entretenimento, mas em áreas dentro de um segmento criativo negligenciado, altamente lucrativo, num mercado onde os projetos, extremamente estratégicos, se fazem cada vez mais presentes e essenciais nas organizações.

Toda esta escassez gerada, por uma inadequada predominância teórico/prática, gerou resultados que foram extremamente limitados em relação ao total indexado a base de dados *Web of Science*. Apesar disso, foi uma amostra de boa qualidade e significativa, para ressaltar um, possível, fenômeno dentro do campo da administração: o da substituição de boas práticas na área administrativa por práticas técnicas ligadas a outros campos teóricos pouco relevantes para esta, como teorias voltadas para as engenharias.

Tendo como base, somente, a ótica da gestão de projetos em indústria do entretenimento, percebe-se que há um desinteresse pela área, que leva inclusive os pesquisadores acadêmicos a negligenciarem esses estudos, muitas vezes desconsiderando-os em suas análises. O que nos leva a refletirmos sobre a importância de novos estudos direcionados para as áreas que necessitam de investimento científico, como a administração. E dentro deste universo coletado, as informações mostraram ainda que a predominância dos estudos no hemisfério norte, em especial nos países que criaram as indústrias criativas e do entretenimento (E.U.A. e Inglaterra), pouco se correlacionam entre si, ou seja, os estudos são distantes, feitos em anos separados e desconexos. Uma vez que os autores pouco publicam entre si, havendo baixa coautoria entre redes de relacionamento, e quase não divulgando seus estudos em lugares fora do eixo principal de publicação, i.e., fora dos quatro *Journals* selecionados, altamente vinculados ao *mainstream* teórico da gestão de projetos. Mostrando, após todas estas evidências, um cenário, caótico de produção acadêmica, onde não há uma divulgação própria dos estudos de forma ampla entre os pesquisadores desta área e as demais, que por sua vez, demonstram um interesse científico que

pode estar sendo guiado pela falta de criatividade e afinidade com a indústria do entretenimento, não havendo um desejo de agregar novos conhecimento e gerar teorias que impactem e desenvolvam a produção dentro dos projetos na indústria do entretenimento.

Concluindo, há um potencial gigantesco dentro da indústria criativa do entretenimento, em especial na característica de gestão de projetos, mesmo havendo riscos associados a produção neste mercado (DeFillippi, 2015). Mesmo assim, não se pode invalidar o investimento em tal área, dado o potencial que possuem as organizações orientadas para projetos. Como mostra DeFillippi (2015), este segmento do mercado, apresenta necessidade latente de contínuo desenvolvimento de novas ciências e tecnologias. Tudo isso, dada a crescente necessidade de produção de conteúdo e diversificação, além do fato desta indústria estar em pleno crescimento financeiro. Há, assim, uma oportunidade a ser explorada de forma mais aprofundada no meio científico. Porém, como já sublinhado anteriormente, persiste um desinteresse generalizado, causado, potencialmente falando, pela falta de inovação teórica e da generalização dos riscos relacionados aos segmentos criativos. O que se traduz num campo pouco explorado que poderia ser visto pelos estudiosos como fonte de bons materiais para publicações de valor acadêmico-científico. E, que assim, através de resultados sólidos, conforme outros autores já demonstraram ser possível, podem, até mesmo, atrair a atenção de gigantes da indústria que têm interesse no aprimoramento dos ganhos de produtividade com a aplicação de novas teorias e metodologias, mais adequadas em seus meios produtivos. Nesse sentido, investimentos neste campo amplo e vasto, repleto de oportunidades, podem redundar em trabalhos entre autores dos mais diversos países e áreas, expandindo o conhecimento e aplicabilidade que, atualmente já existe, acerca da gestão de projetos, mas também, sobre o segmento criativo do entretenimento nos mais diversos contextos socioculturais.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Vislumbrando desdobramentos futuros, entre outras sugestões, este estudo pode ser utilizado como base para uma série de pesquisas dentro das indústrias criativas. Assim, criando uma expansão do universo, aqui investigado, seriam abordadas mais publicações científicas dentro de novas bases e fontes de conhecimento, previamente identificadas através de um processo

metodológico de seleção de boas referências científicas. Além disso, seria buscado, dentro de tal estudo, entender as áreas que atraem o maior interesse dos pesquisadores nas indústrias criativas como um todo e as causas de tal, ajudando a entender os motivos pelos quais a indústria do entretenimento é tão pouco abordada proporcionalmente. Podendo, também, buscar um aprofundamento nas indústrias pertencentes ao *mainstream* de gestão de projetos, para que assim possa-se entender o real motivo pelo qual o interesse científico está mais voltado para elas do que para outras áreas promissoras do mercado, como as criativas, em especial do entretenimento. Sanando de forma profunda, uma série de questões que surgiram em meio a um processo contínuo de aprendizagem bibliométrico.

Além disso, entender o que motiva os pesquisadores pode gerar uma linha de pesquisa que buscaria entender as razões pelas quais determinadas áreas, com enorme potencial, são tão escassamente exploradas de forma científica ao redor do mundo. Sugere-se, também, um estudo voltado para as preferências de publicação dos autores, que através de seus resultados pode vir a facilitar o processo de identificação sobre aonde os conhecimentos científicos são realmente divulgados e propagados de forma mais eficiente, i.e., em que bases de publicação os autores mais buscam publicar seus estudos atualmente.

Tais evidências gerariam, uma base para um novo estudo que buscaria uma solução de um processo vicioso e estagnador de teorias dentro da gestão de projetos, que é justamente a tendência do setor em se basear em práticas e conceitos elaborados por pessoas em ambientes distintos, e para cujos fins são completamente diferentes dos delas. Criando desta forma, um estudo focado em desenvolver novas teorias dentro deste paradigma científico. Mesmo assim, tal estudo não deve negligenciar o conhecimento anterior, mas sim formas de aprimorá-lo e agregá-lo a novos, sendo todos estes, gerados através de um processo multisetorial e de coautorias de agregação do conhecimento. Tudo isso dentro de um processo de elaboração de teorias que possam abranger de forma mais eficiente a gestão de projetos, independentemente da área na qual for utilizada. Podendo assim, criar teorias para *management* e *business* dentro da gestão de projetos, elaborando-se uma base para fomentar um interesse investigativo, maior, dentre os pesquisadores. Estes, que por sua vez, passariam a aplicar tais modelos nos projetos direcionados entre outras coisas a indústria do entretenimento, o que ampliaria os estudos com novas óticas sobre tal setor promissor. Impulsionando, assim, um processo criativo metodológico, no qual tanto o setor criativo do entretenimento quanto a gestão de projetos, passariam a

agregar novas publicações tanto separadamente quanto conjuntamente e, por consequência, atrair um maior interesse no desenvolvimento destes objetos. Em suma, sugere-se a criação de estudos que busquem a elaboração de novas teorias aprimoradas para uma indústria altamente dinâmica, criativa e dependente de projetos, que, por sua vez, necessita de bons estudos e pesquisadores para o seu contínuo crescimento e desenvolvimento como prática e teoria dentro da administração.

Finalmente, sugere-se que a fim de fomentar um crescimento dentro das pesquisas voltadas para a gestão de projetos, crie-se redes relacionais entre os pesquisadores de áreas, países e instituições distintas, dentro e fora do *mainstream* dos campos de pesquisa. Para que, desta forma, o conhecimento das partes possa se complementar a favor de novas teorias e estudos que implementem as visões modernas dos projetos. Desenvolvendo iniciativas de pesquisa que englobem, entre outros exemplos, as indústrias criativas, sob uma nova ótica benéfica ao mercado e às organizações. Assim, esse estudo apresenta uma alternativa para que as indústrias do segmento do entretenimento sejam, potencialmente, impactadas por estudos de áreas distintas, porém complementares, como as das engenharias e da administração. Desta forma, criando um núcleo de pesquisa que buscaria o desenvolvimento contínuo de uma base teórica tão importante, nos dias de hoje, como é, não somente, a pertencente ao núcleo de gestão de projetos, mas também a agregada pelas indústrias criativas, como a do entretenimento.

## 6. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARTTO, K. et al. Foundations of program management: A bibliometric view. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 1, p. 1-18, 2009.

BAKKER, G. **Entertainment Industrialised: The Emergence of the International Film Industry, 1890 -1940**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

BAKKER, R. M. Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 466-486, 2010.

BUZZ, D. D. 'Entertailing'. **Nation's Business**, Washington (D.C.): Dezembro, 1997.

CAVES, R. **Creative Industries: Contacts between Art and Commerce**. Cambridge, MA/London: Harvard University Press, 2000.

Clarivate Analytics. **2018 Journal Citation Reports**. Philadelphia, 2019. Disponível em: <[https://error.incites.clarivate.com/error/Error?locale=en\\_US&alias=IC2&ErrorCode=SUBSCRIPTION\\_ERROR&Error=SubscriptionError&DestApp=IC2JCR](https://error.incites.clarivate.com/error/Error?locale=en_US&alias=IC2&ErrorCode=SUBSCRIPTION_ERROR&Error=SubscriptionError&DestApp=IC2JCR)>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

CLELAND, D. **Project Management: Strategic design and implementation**. 5th edition, New York: Mc Graw Hill, 2006.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Project management: Strategic design and implementation**. Quinta edição. New York, NY: McGraw-Hill, 2007.

CUNNINGHAM, S. From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications. **Media International Australia incorporating Culture and Policy**, v. 102, n. 1, p. 54-65, 2002.

DCMS - Department for Digital, Culture, Media & Sport. **Cultural Industries Mapping Documents 1998**. London, 1998. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>>. Acesso em: 09 de novembro. 2019.

DCMS - Department for Digital, Culture, Media & Sport. **Creative Industries Mapping Documents 2001**. London, 2001. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>>. Acesso em: 09 de novembro. 2019.

DCMS - Department for Digital, Culture, Media & Sport. **DCMS Evidence**

**Toolkit-DET (formerly The Regional Cultural Data Framework).** London, 2004. Disponível em: <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/88403/DET\\_Technical\\_Report\\_August2004.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/88403/DET_Technical_Report_August2004.pdf)>. Acesso 09 de novembro. 2019.

DEFILLIPPI, R. Managing Project-Based Organization in Creative Industries. In: JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. (Edited). **The Oxford Handbook of Creative Industries**. Oxford: OUP Oxford, 2015.

DEFILLIPPI, R.; ARTHUT M. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 125-139, 1998.

Elsevier. **International Journal of Project Management**. Amsterdam, 2019. Disponível em: <<https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management>>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

FERRÁNDIZ, R. R. From Cultural Industries to Entertainment and Creative Industries. The Boundaries of the Cultural Field. **Comunicar**, v. 8, n. 36, p. 149-156, 2011.

FOORD, J. Strategies for creative industries: an international review. **Creative Industries Journal**, v. 1, n. 2, p. 91-113, 2009.

GAUTHIER, J-B.; IKA, L. A. Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. **Project Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 5–23, 2012.

GLC – Greater London Council. **London Industrial Strategy**. London: Heffers Printers Ltd, 1985.

GOLDBERG, M. Marvel Studios at the Box Office: **How Much Has Each Film Made?**. Collider, Los Angeles, 9 de setembro. 2019. Disponível em: <<https://collider.com/marvel-movies-box-office/#iron-man>>. Acesso em: 27 de outubro de 2019.

HANISCH, B.; WALD, A. A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. **Project Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 4–23, 2012.

HARTMAN, F.; ASHRAFI, R.; JERGEAS, G. Project management in the live entertainment industry: what is different?. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 5, p. 269- 281, 1998.

HOBDAV, M. Product complexity, innovation and industrial organization. **Research Policy**, v. 26, n. 6, p. 689-710, 1998.

IEEE Xplore: Digital Library. **IEEE Transactions on Engineering Management**. New Jersey, 2019. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/xpl/aboutJournal.jsp?punumber=17>>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

IKA, L. Project success as a topic in project management journals. **Project Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 6–19, 2009.

ITA - The International Trade Administration. **Media and Entertainment Spotlight: The Media and Entertainment Industry in the United States**.

United States of America, 2019a. Disponível em: <<https://www.selectusa.gov/media-entertainment-industry-united-states>>. Acesso em: 27 de outubro. 2019.

ITA - The International Trade Administration. **Consumer goods spotlight: The Consumer Goods Industry in the United States**. United States of America, 2019b. Disponível em: <<https://www.selectusa.gov/consumer-goods-industry-united-states>>. Acesso em: 27 de outubro. 2019.

JONES, M. A. Entertaining shopping experiences: an exploratory investigation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 6, n. 3, p. 129-139, 1999.

KIM, Y.-K. Experiential retailing: an interdisciplinary approach to success in domestic and international retailing. **Journal of Consumer Services**, v. 8, n. 5, p. 287-289, 2001.

LOPES, S. et al. A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. **Actas dos Congressos Nacionais de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas**, n. 11, 2012.

LUNDIN, R. A.; SÖNDERHOLM, A. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 437-455, 1995.

OKUBO, Y. **Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples**. OECD - Science, Technology and Industry Working Papers 1997/1. Paris: OECD Publishing, 1997.

PACKENDORFF, J. Inquiring into temporary organisation: New directions for project management research. **Scandinavian Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 319-333, 1995.

PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1305-1321, 2016.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. The Experience Economy. **Harvard Business Review**, Boston: jul./ago. 1998.

PINTO, J. K.; KHARBANDA, O. P. How to fail in project management (without really trying). **Business Horizons**, v. 39, n. 4, p. 45-53, 1996.

Plataforma Sucupira. **Qualis periódicos**. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

PMI (Editor). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK**. Sexta edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

Project Management Institute. **Project Management Journal**. Philadelphia, 2019. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/publications/project-management-journal>>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

ResearchGate. **Journal of Management in Engineering**. Berlin, 2019.

Disponível em: <[https://www.researchgate.net/journal/0742-597X\\_Journal\\_of\\_Management\\_in\\_Engineering](https://www.researchgate.net/journal/0742-597X_Journal_of_Management_in_Engineering)>. Acesso em: 27 de outubro: 2019.

ROCHA, A. B. V. A Experiência de Compra do Consumidor Popular no Varejo de Moda. **Anais do XII CLAV**. São Paulo: FGV-EAESP – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2018.

SANCHO, R. Indicadores bibliométricos utilizados en la evaluación de la ciencia y la tecnología: revisión bibliográfica. **Revista española de documentación científica**, v. 13, n. 3-4, p. 842-865, 1990.

SCHULZE, G. **The Experience Society**. London: Sage, 2009.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Project management research: The challenge and opportunity. **Project Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 93–99, 2007.

SMYTH, H. J. Projects and programmes: Diversity of management, diversity of aims and interest: Editorial. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 2, p. 97–100, 2009.

SMYTH, H. J.; MORRIS, P. W. G. An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 423–436, 2007.

SÖDERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183–191, 2004a.

SÖDERLUND, J. On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 655–667, 2004b.

STEWART, T. The corporate jungle spawns a new species: The project manager. **Fortune**, v. 132, n. 1, p. 179–180, 1995.

TURNER, J. R. Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 1, p. 1–6, 2010.

USP - Universidade de São Paulo. **VantagePoint**. São Paulo, 2019. Disponível em:<<http://www.sibi.usp.br/apoio-pesquisador/indicadores-pesquisa/vantagepoint/>>. Acesso em: 27 de outubro. 2019.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.