



Revista Organizações & Sociedade
2024, 31(109), 001-031

© Autor(es) 2024

Seção: artigo

DOI 10.1590/1984-92302024v31n0011PT

e-location: ev31n0011PT

eISSN 1984-9230 | ISSN 1413-585X

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, School of Management

Federal University of Bahia

Associate Editor:

Maria Elisabete Pereira dos Santos

Recebido: 06/04/2022

Aceito: 30/04/2024

O Organizar Inclusivo por Meio da Economia Criativa: O Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO

Rodrigo Ábner Gonçalves Menezes^a

Ana Sílvia Rocha Ipiranga^a

^a Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Brasil

Resumo

Um dos principais problemas que surgem ao discutir cidades no Brasil é como reduzir as desigualdades sociais para o desenvolvimento de cidades inclusivas em suas margens. Nesse contexto, a inclusão de Fortaleza como Cidade Criativa de Design pela UNESCO promove o desenvolvimento de práticas, analisadas neste estudo por meio da abordagem de estratégia como prática, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais no contexto da organização da cidade. Este estudo levanta como principal questão: como esse projeto atua em termos de estratégias como práticas e seus efeitos no processo de organização para uma cidade mais inclusiva? O objetivo deste artigo é compreender a estratégia como prática do Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design da UNESCO e seus efeitos no processo de um organizar criativo para uma cidade mais inclusiva. O método de pesquisa escolhido foi a Teoria Fundamentada (Grounded Theory), que considera que a análise é inseparável da etapa de coleta de dados. Os resultados mostram que o Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design da UNESCO foi desenvolvido com base em processos estratégicos orientados culturalmente. É evidente que esses processos foram fundamentados em práticas de cocriação entre os envolvidos, inseridos em uma ampla e diversificada rede de relações. Esses processos influenciaram a organização criativa urbana voltada para uma cidade mais inclusiva.

Palavras-chave: estratégia como prática; direção cultural; organizar para cidades inclusivas; economia criativa.

Introdução

No Brasil, ao discutir a gestão das cidades, um dos principais temas que surgem é como incluir os espaços marginalizados e organizar cidades mais inclusivas. O referencial teórico-empírico sobre as questões das marginalidades urbanas geralmente direciona suas problematizações para o entendimento de que uma população em situação de marginalidade é aquela que se encontra em uma posição de desigualdade em termos de desemprego, subemprego e pobreza, entre outras vulnerabilidades. Nesses espaços urbanos, o recuo do Estado e a escassez de trabalho estão entre os principais fatores relacionados aos processos de marginalização urbana de amplos setores da população (Silvestre & Fernandes, 2014).

Das e Poole (2004), ao discutir a relação entre um poder central e as margens urbanas, sugerem que as margens são limites que caracterizam uma organização complexa de múltiplos fenômenos, indo além de uma mera demarcação geopolítica e produzindo efeitos práticos e narrativos sobre populações nas margens do Estado, do poder e da lei. Segundo Salata e Ribeiro (2023), a região metropolitana de Fortaleza, capital do estado do Ceará, localizada na região Nordeste do Brasil, apresenta um dos maiores níveis de desigualdade do país e com uma clara tendência de aumento, já que entre o segundo trimestre de 2022 e o segundo trimestre de 2023 houve um aumento de 5,4% na discrepância de renda da população. O estudo do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2018) indica que a diferença de renda entre os bairros ricos e pobres da cidade de Fortaleza chega a ser 15 vezes maior, com 7% da população da cidade residindo nos 10 bairros mais ricos, e 44 bairros de baixa renda concentram cerca de 49% da população da capital cearense.

No contexto da cidade de Fortaleza, questões sobre como construir uma cidade mais inclusiva entre suas margens foram abordadas no Plano Fortaleza 2040 (Prefeitura Municipal de Fortaleza, 2016a). Este plano identifica esta cidade como uma das mais desiguais do Brasil. Trata-se de um plano estratégico de longo prazo que apresenta políticas com o objetivo de transformar Fortaleza em uma cidade mais acessível por meio de oportunidades criadas por uma rede de conexões entre atores públicos e privados, com vistas a uma maior inclusão e melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, o Plano Fortaleza 2040 é direcionado à economia criativa, reconhecendo também a importância dos processos urbanos inclusivos e dos empreendimentos culturais e criativos, afirmando que estes favorecem “a criação de empregos e a inclusão social, em função dos amplos complexos produtivos oriundos dos setores” (Prefeitura Municipal de Fortaleza, 2016b, p. 85).

Sasaki (2001) discutiu sobre o papel das cidades criativas em oferecer soluções para diferentes problemas relacionados à marginalização urbana, como a falta de moradia e/ou a segregação e polarização socioeconômica e cultural. Para Schreiber e Carius (2016), o planejamento e o design dos espaços públicos em cidades criativas inclusivas atuam de forma complementar às questões relacionadas ao uso do solo, à mobilidade urbana e à melhoria das redes viárias. Segundo os autores, a promoção de atividades econômicas e culturais vinculadas a uma economia baseada na criatividade e na sustentabilidade apoia a organização de uma cidade mais inclusiva, afastando-se dos sistemas tradicionais de produção industrial e geração de empregos e renda.

Ao chamar a atenção pública para a importância das bases de valor cultural e econômico concomitantes na década de 1990 (Commonwealth of Australia, 1994; Department for Culture, Media and Sports, 1998; Romeiro & Wood, 2015), os setores econômicos baseados na criatividade

passaram a ser compreendidos no contexto da economia criativa, na qual os esforços resultam da produção de bens de consumo criativos (Florida, 2002) e fazem parte de uma rede de símbolos culturais e significados econômicos (Judice & Furtado, 2014; Hesmondhalgh & Pratt, 2005).

No Brasil, as primeiras discussões sobre a economia criativa ocorreram durante a 11ª Conferência Ministerial da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), realizada na cidade de São Paulo em 2004, quando o tema das “indústrias criativas” foi inserido na agenda internacional de economia e desenvolvimento (UNCTAD, 2010). Esse evento foi o ponto de partida para o surgimento de pesquisas acadêmicas (Cutt, 2005; Miguez, 2007; Bendassolli, Wood, Kirschbaum, & Cunha, 2009; Menezes & Batista, 2015; Haubrich, Bessi, Bohnenberger, & Freitas, 2020) e governamentais (Firjan, 2022) no país, bem como para a realização de eventos como o 1º Fórum Internacional de Indústrias Criativas, em 2005; o módulo de economia criativa incluído no Fórum Mundial de Cultura em 2006; e, em 2007, dois seminários internacionais, um na cidade de Fortaleza e outro na cidade de São Paulo (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2008). A criação da extinta Secretaria da Economia Criativa, cujo objetivo era formular e implementar políticas públicas para promover a economia criativa no Brasil, também é citada como emblemática no campo das políticas públicas (Ministério da Cultura, 2011).

Considerando os interesses deste estudo, o caso da cidade de Fortaleza (capital do estado do Ceará) é citado ao demonstrar a representatividade do setor de design na economia criativa, apresentando dados que envolvem os setores de design têxtil, vestuário e moda (Camelo, Coroliano, & Leitão, 2017). Segundo Mendes (2023), na região Nordeste, o estado do Ceará é o segundo maior exportador de produtos têxteis do Brasil, com um total de US\$ 47,8 milhões em 2022, contribuindo com 5,6% das exportações têxteis do país. O IPECE (2023) afirma que, entre 2007 e 2020, a indústria têxtil foi responsável por 29,3% do total de empresas industriais no estado do Ceará e também por 20,5% do total de trabalhadores na produção industrial. Mendes (2023) destaca que a capital cearense está entre as 5 principais cidades do país quando se trata de oferecer os melhores empregos bem remunerados no segmento têxtil.

Em 2019, essas práticas de gestão econômica e cultural no campo do design levaram a cidade de Fortaleza a ser certificada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) como Cidade Criativa do Design, por meio do programa da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (UCCN). A UCCN é uma rede que tem como objetivo promover a cooperação entre cidades que reconhecem a criatividade como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável (Creative Cities Network, 2017). A participação da cidade na UCCN permitirá que esta desenvolva um conjunto de práticas relacionadas ao setor de design da economia criativa, possibilitando o compartilhamento de suas melhores práticas e a ampliação de parcerias com outras cidades e atores em níveis nacional e internacional.

Destacamos que, para este trabalho, entendemos a ideia de organização (Strati, 1995) como um fenômeno aberto, difuso e processual, como um ato de organizar (Czarniawska, 2008), composto por um conjunto de atores com interesses distintos que atuam em aspectos criativos, culturais e econômicos da cidade. Karl Weick foi pioneiro nessa discussão ao argumentar que as organizações seriam melhor compreendidas como verbos (a origem da noção de organizar) e não substantivos, enfatizando assim a natureza processual da ação contínua de organizar (Czarniawska, 2008; Weick, 1979).

No contexto da gestão de cidades criativas, Czarniawska (2002, 2004, 2010) afirma que as conexões entre os diversos atores públicos e privados envolvidos nesses processos urbanos criam redes de ação que transportam esses fluxos por meio de micro-práticas que atuam na organização dos espaços da cidade. Em termos teóricos, a perspectiva de estratégia como prática (Jarzabkowski & Spee, 2009; Seidl & Whittington, 2014; Whittington, 1996, 2006), que avança no uso das teorias das práticas, articula-as com a abordagem clássica do planejamento estratégico (Mintzberg, 1994) para enfatizar seu vasto contexto social, suas atividades e os atores envolvidos no processo de ação estratégica, destacando o entendimento de “como” em vez de “o quê” (Vaara & Whittington, 2012).

Com base nessas discussões, este estudo propõe que a atuação de um conjunto de atores nessas micro-práticas, ao visar uma integração dos planos urbanos e culturais (Wåhlin et al., 2016), possibilita uma organização inclusiva dos espaços marginalizados, por meio do desenvolvimento de uma economia criativa na cidade de Fortaleza. Essa proposição será associada à ideia de uma “virada cultural” (Huang & Zhao, 2013), ao enfatizar que os processos de estratégias urbanas têm uma orientação cultural, no contexto da implementação das estratégias como práticas. Essas proposições, portanto, consideram a atuação de práticas relacionais e co-criativas (Steyaert & Looy, 2010; Vallaster & Von Wallpach, 2018; Wåhlin et al., 2016) entre diferentes atores nos processos de *strategizing* direcionados pela cultura (Jarzabkowski, 2004; Sacco & Crociata, 2013), promovendo uma organização mais inclusiva da cidade de Fortaleza. No entanto, como a dimensão cultural pode influenciar os processos de estratégias como práticas em projetos de economia criativa, visando uma cidade mais inclusiva?

A discussão teórico-conceitual deste artigo buscará integrar temas relacionados aos processos de *strategizing* orientados pela cultura, utilizando a abordagem de estratégia como prática e os processos relacionais de cocriação (Steyaert & Looy, 2010; Wåhlin et al., 2016), com o objetivo de desenvolver uma economia criativa para a organização de uma cidade mais inclusiva. Com base nessas discussões, e considerando o projeto designado Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, este estudo levanta como questão principal: como este projeto atua em termos de estratégias como práticas e seus efeitos no processo de organização para uma cidade mais inclusiva? O objetivo deste artigo é entender a estratégia-como-prática do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO e seus efeitos no processo criativo de organização para uma cidade mais inclusiva.

Após esta introdução, serão apresentadas as abordagens teóricas articuladas neste estudo, começando pela economia criativa e o campo do design (seção 2); estratégia como prática (*strategy-as-practice*, seção 3); processos de *strategizing* urbanos orientados pela cultura (seção 4); teoria do *organizing* e a cidade criativa inclusiva (seção 5); métodos de análise (seção 6); resultados e contribuições (seção 7); e conclusões (seção 8).

A economia criativa do design: a participação de Fortaleza na Rede de Cidades Criativas da UNESCO

Utilizando microdados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Valiati, Lang, Möller e Saron (2023) mensuraram o que denominam como “Produto Interno Bruto da Economia Criativa e das Indústrias Criativas” no Brasil. De acordo com os autores mencionados, esse índice

revela que a economia criativa contribuiu com 3,11% para o Produto Interno Bruto brasileiro no ano de 2020, totalizando R\$ 230,47 bilhões.

Em um estudo para mapear a economia criativa no Brasil, a Firjan (2022) apresenta dados encorajadores sobre sua contribuição para a economia nacional, especialmente nos segmentos relacionados ao design. Sob uma perspectiva de mercado, havia 935 mil profissionais formalmente empregados em 2020, um aumento de 11,7% em relação a 2017. Acompanhando essa tendência crescente de empregabilidade, a Confederação Nacional da Indústria (2023) prevê que um milhão de novos empregos serão criados na economia criativa até 2030. Os setores de consumo (design, arquitetura, moda e publicidade & marketing) e tecnologia (P&D, biotecnologia e TIC) representam aproximadamente 85% da força de trabalho criativa no Brasil (Firjan, 2022). A UNCTAD (2019) também confirma essa representatividade do design no mercado mundial, indicando que bens como moda, acessórios, design de interiores e joias estão entre os mais exportados. Segundo a UNCTAD (2019, p. 94), “a joia da coroa da crescente economia criativa no Brasil é a indústria da moda.” Ainda nesse contexto, destaca-se o significativo crescimento do setor de consumo, com uma taxa de expansão de 20,00% entre 2017 e 2020, sendo um dos principais impulsionadores da criação de empregos formais no país (Firjan, 2022).

Entre as cidades brasileiras que se destacam no campo do design está Fortaleza, capital do estado do Ceará. Localizada na região Nordeste do Brasil, Fortaleza está entre as cidades que mais recebem turistas nacionais, sendo o setor terciário (comércio e serviços) o mais relevante economicamente para esta capital. A Rede de Cidades Criativas da UNESCO (*UNESCO Creative Cities Network - UCCN*), que busca fortalecer as relações entre cidades que reconhecem a criatividade como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável (Creative Cities Network, 2017), concedeu à esta cidade o título de Cidade Criativa do Design em 2019, devido à sua importância econômica e cultural nesse setor criativo.

O estado do Ceará tem apresentado um aumento no número de profissionais criativos formais, e mais da metade deles (52,3%) atuam em atividades de diferentes setores de design, como publicidade e marketing, arquitetura e moda (Firjan, 2022). A moda se destaca com 13,3% (a maior participação entre todos os estados do país), e publicidade e marketing com 18,1% (a segunda maior participação entre todos os estados) (Firjan, 2019). De acordo com a classificação da UNCTAD (2010), as atividades de arquitetura, design e moda fazem parte do grupo de “Criações Funcionais,” que englobam atividades mais orientadas pela demanda e focadas na prestação de serviços. A atividade de publicidade e marketing pertence ao grupo de mídia, que abrange a produção de conteúdo criativo para fins de comunicação em larga escala. Como disciplina, o design surgiu das questões levantadas pela produção industrial (Merino, 2003) e contribui para a diferenciação de produtos e serviços das empresas, trazendo benefícios para a imagem organizacional, otimização de custos e exportações. O design mantém importantes relações com outras atividades criativas, onde o profissional designer “tem o potencial para articular a integração entre comunidade, espaço e objetivos de projeto, contribuindo no desenvolvimento de cidades humanas e inteligentes” (Silva, 2020, p. 28).

A Rede de Cidades Criativas da UNESCO (*UCCN*) possui múltiplos objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável, inclusão social e compartilhamento de práticas entre as cidades aprovadas (UNESCO, 2019). Atualmente, é composta por 350 cidades em diversos países ao redor do mundo, das quais 49 estão na categoria de design, e as demais distribuídas entre outros setores

da economia criativa, como: artesanato e arte popular; cinema; gastronomia; literatura; artes e mídia; e música. A cidade de Fortaleza é uma recém-chegada a essa rede e preocupa-se com questões relacionadas ao design urbano vinculado à mobilidade urbana, bem como com o desenvolvimento do setor de moda e design de vestuário, aproveitando seu histórico parque industrial têxtil e consolidando-se como um polo de moda e vestuário do estado do Ceará, com alcance nacional (Silveira, 2019). Pelo menos três objetivos da UCCN estão relacionados à problemática da marginalização urbana, a saber: melhorar o acesso e a participação na vida cultural; valorizar bens e serviços culturais para grupos marginalizados e/ou socialmente vulneráveis; e integrar cultura e criatividade em planos estratégicos.

Além de Fortaleza, onze cidades brasileiras são membros da Rede de Cidades Criativas da UNESCO (UCCN): Belém (PA), Florianópolis (SC), Paraty (RJ) e Belo Horizonte (MG) no segmento de gastronomia; Curitiba (PR) e Brasília (DF) no segmento de design; João Pessoa (PB) no segmento de artesanato e arte popular; Recife (PE) e Salvador (BA) no segmento de música; Santos (SP) e Penedo (RJ) segmento de cinema; Campina Grande (PB) no segmento de artes e mídia; e Rio de Janeiro (RJ) como cidade criativa da literatura (UNESCO Brasília, 2024).

Estratégia como prática

O fenômeno da “virada da prática” nas ciências sociais, e particularmente nos estudos organizacionais, diz respeito à atenção às práticas realizadas pelos indivíduos no contexto social. Schatzki (2001) aponta que elementos como conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas fazem parte do campo das práticas. Para Thrift (2008), as práticas são produções concatenadas construídas a partir de uma variedade de recursos que culminam em uma inteligibilidade do mundo. A “virada da prática” contribui para a compreensão do surgimento e evolução das práticas sociais e dos processos de *strategizing* no campo dos estudos de estratégia organizacional (Chia & Holt, 2009). Tal contribuição pode ser observada, por exemplo, em trabalhos como os de Alperstedt e Bulgacov (2015), Gherardi e Nicolini (2000) sobre práticas de segurança na construção, Cook e Yanow (1993) sobre a produção de flautas, ou sobre processos de coordenação organizacional (Kellog, Orlikowski, & Yates, 2006; Orlikowski, 2002). Com base no conceito de ontologias de lugar de Schatzki (1996; 2002; 2005), o conjunto dessas práticas coletivas, bem como as idiosincrasias sociais, constituem o contexto social. Esse contexto é composto por uma malha (o lugar onde a vida acontece) que inclui múltiplas ações realizadas por um indivíduo (ou grupo) em certos (um ou mais) “cenários” nos quais “seres humanos” e “entidades materiais não-humanas” coexistem.

De acordo com Whittington (2006), devido ao seu crescente envolvimento com questões práticas, a disciplina de estratégia tem sido vista sob essa perspectiva, resultando em uma série de estudos intitulados “estratégia como prática” (*strategy-as-practice*) desde a década de 1990 (Whittington, 1996; Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012; Seidl & Whittington, 2014). Rouleau (2013) destaca que o campo da estratégia como prática cresceu rapidamente em sua primeira década, com todas as principais conferências internacionais sobre estratégia e gestão mantendo grupos de trabalho sobre o tema, e várias revistas acadêmicas publicando edições especiais, como o *Journal of Management Studies* em 2003 e 2014 e o *Long-Range Planning* em 2008. O conjunto de práticas coletivas realizadas por pessoas em uma organização, quando entendido como uma prática social (Whittington, 2002;

2006), permite uma análise mais profunda do que realmente ocorre nos processos que envolvem estratégia (Yanow, 2006). Dessa forma, essa abordagem de estratégia como prática permite que o pesquisador conecte a pesquisa do campo da estratégia com o campo da prática orientada para os estudos organizacionais (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015). De acordo com Whittington (2006) e Vaara e Whittington (2012), existem três dimensões centrais a serem consideradas ao investigar a estratégia como prática: (1) "prática", que diz respeito às regras, rotinas de comportamento e formas de agir com recursos materiais no campo social; (2) "práxis", que se refere às atividades nas quais as pessoas se envolvem na prática, dando importância não apenas ao "que é feito", mas também ao "como é feito"; (3) e "praticantes", que são os atores que tanto implementam a estratégia quanto a incorporam em suas práticas diárias.

Assumimos para este estudo que as interações entre prática, práxis e praticantes fazem parte do processo de *strategizing* e estão correlacionadas com os processos de *organizing* (Czarniawska, 2008) de práticas de cocriação, uma vez que os eventos podem ser vistos de forma relacional e inseridos em uma rede relacional (Shotter, 1996). Este pressuposto teórico será mais detalhadamente elaborado na próxima seção.

Para Golsorkhi et al. (2015, p. 1), a abordagem de estratégia como prática (*strategy-as-practice*) preocupa-se com “o *micro-level* das atividades sociais, processos e práticas que caracterizam a estratégia organizacional e o processo de *strategizing*.” Balogun, Huff e Johnson (2003) enfatizam que o *strategizing* se refere ao estudo das práticas realizadas pelos praticantes no espaço onde elas ocorrem. Assim, a estratégia deixa de ser entendida como estruturada de cima para baixo, passando a ser vista como um processo que acontece no cotidiano da organização e envolve atores (tanto internos quanto externos à organização) em suas rotinas diárias (Whittington, 2006).

A perspectiva da conexão entre práticas, práxis e praticantes, que também considera a perspectiva da estratégia inclusiva de pessoas e diferentes grupos e a transparência das informações organizacionais, leva a uma abordagem da estratégia como uma prática aberta (Tavakoli, Schlagwein, & Schroder, 2017). Essa estratégia como prática aberta ocorre em episódios de práxis e depende do contexto, no qual as práticas são fundamentadas em normas de inclusão e transparência e viabilizadas pela tecnologia da informação (Bellucci, 2019). Nesse contexto de estratégias como práticas abertas, este artigo propõe uma articulação conceitual entre práticas relacionais de cocriação e processos de *strategizing* orientados pela cultura, conforme será discutido nos próximos itens.

Os processos de *strategizing* urbanos orientados pela cultura

Ponzini e Rossi (2010) apontam que, no contexto das cidades, a “virada cultural” pode ser amplamente percebida por meio de fenômenos que vão desde questões relacionadas à economia da cultura (Scott, 2000), até conjuntos de atividades artísticas e culturais que são ocorrências heterogêneas na cidade (Strom, 2004), passando por narrativas prescritivas com recomendações para o desenvolvimento econômico (Gibson & Klocker, 2005).

Nesse contexto, o espaço urbano é visto tanto como um receptáculo para a cultura quanto como um elemento constitutivo dela. Considerar os valores culturais para pensar em estratégias como práticas nas cidades significa não apenas considerar a participação e as ações dos atores

envolvidos nesse processo, mas também enfatizar a cognição e o retorno dos valores culturais, uma vez que a cultura é a alma da cidade (Huang & Zhao, 2013).

Considerando a natureza do conceito de práticas contextuais de Schatzki e a perspectiva de investigar processos de *strategizing* urbano orientados pela cultura (Wåhlin et al., 2016) sob a abordagem de estratégia como prática, essas articulações estão alinhadas com as propostas epistêmicas dos temas centrais apresentados por Whittington (2006) e Vaara e Whittington (2012), sendo também consistentes com os pressupostos das ontologias do *organizing* (Czarniawska, 2008) ao apresentar a cultura e o lugar como o núcleo de sua ótica. Para Hall e Hubbard (1998), a adoção de processos de *strategizing* urbanos orientados pela cultura visa posicionar a cidade no centro da competitividade global e/ou nacional.

Seguindo os passos para uma revisão sistemática da literatura proposta por Tranfield, Denyer e Smart (2003), o panorama das publicações sobre processos de *strategizing* urbanos orientados pela cultura mostrou-se concentrado em tópicos como bairros e distritos culturais (McManus & Carruthers, 2014; Nuccio & Ponzini, 2016), o impacto do planejamento cultural no espaço urbano (Trumbull, 2014; Haas & Olsson, 2014), conceitos teóricos (Lysgård, 2013; Sacco, Ferilli, & Blessi, 2014), economia criativa (Aubry, Blein, & Vivant, 2015) e estratégia (Tölle, 2016). O tópico que mais se integrou ao planejamento urbano clássico orientado pela cultura foi a regeneração urbana (Wang, 2009; Liu, 2016; McManus & Carruthers, 2014; Lin & Hsing, 2009; Shin & Stevens, 2013). Dessa forma, a revisão revelou uma lacuna relevante nessa literatura no que diz respeito a estudos que articulem os processos de *strategizing* urbanos orientados pela cultura no contexto da abordagem da estratégia como prática.

Wåhlin et al. (2016) argumentaram que o alinhamento entre os planos urbanos e culturais é essencial para que a regeneração da cidade ocorra, seguindo assim os pressupostos deste estudo apresentados na seção de Introdução, que inferem um *organizing* estratégico voltado para uma cidade mais inclusiva por meio do desenvolvimento de uma economia criativa. A transformação do design urbano junto com a regeneração cultural ocorre por meio de atores ligados ao campo cultural, que trazem consigo o capital intangível que molda os bens culturais e criativos (Wansborough & Mageean, 2000).

O processo de *strategizing*, que para Jarzabkowski (2004) ocorre por meio de uma interação fluida entre atores e contextos, fornece uma base teórica conceitual para articular o conceito de práticas de cocriação (Vallaster & Von Wallpach, 2018). Assim, a orientação cultural desses processos é assumida como um importante nexos teórico para compreender como as cidades criativas e inclusivas são organizadas por meio do desenvolvimento da economia criativa (Jarzabkowski, 2004; Sacco & Crociata, 2013).

A teoria do *organizing* e a cidade criativa inclusiva

Para dar vida aos processos de *organizing*, e especialmente a um *organizing* mais participativo alinhado aos princípios da cocriação (Vallaster & Von Wallpach, 2018; Wåhlin et al., 2016), propõe-se que eles sejam analisados, como sugerido por Steyaert e Looy (2010), por meio do conceito de práticas relacionais. Em vez de olhar os eventos em termos de uma teoria do que eles deveriam representar, é necessário observá-los de forma relacional, no sentido de que estão relacionados e inseridos em uma rede de conexões (Shotter, 1996). As práticas relacionais mostram

como a subjetividade e a materialidade se conectam e desconectam, em vez de situar as questões cotidianas da organização como episódios isolados (Steyaert & Looy, 2010).

Steyaert e Looy (2010) destacam três premissas sobre práticas relacionais no contexto do *organizing*. Primeiramente, essa visão relacional dos processos de *organizing* considera que eles ocorrem simultaneamente com as questões conceituais, práticas, políticas e éticas de como a realidade organizacional se desdobra. Em segundo lugar, o *organizing* é mantido viva por meio da diversidade e da diferença, considerando a multiplicidade de perspectivas, ideias, atores, contextos e materialidades envolvidos. Por fim, a teorização e a intervenção são vistas como práticas relacionais inter-relacionadas, pois estão preocupadas não apenas com como os mundos são representados, mas também com os mundos que buscam ajudar a criar (Law & Urry, 2004). Essas premissas servem como suporte para examinar os processos de *organizing* urbanos que ocorrem por meio de práticas estratégicas abertas, promovendo a cocriação como uma prática relacional, orientando o processo de *organizing* por meio da mudança (em quais contextos se deseja participar e criar), por razões de multiplicidade (a variedade de perspectivas envolvidas) e por práticas de intervenção e reflexão (formas de participação) (Steyaert & Looy, 2010).

Nesse contexto, propomos integrar os processos de *organizing* com a questão de uma gestão urbana mais inclusiva (*organizing* inclusivo). O *organizing* da cidade pode ser entendido a partir da perspectiva de redes de ação, que se preocupa em analisar como as ações estão conectadas entre si, possibilitando revelar o que está sendo feito e como essas realizações estão interligadas no mesmo contexto (Czarniawska, 2004), sendo expressas pelo pesquisador por meio da interpretação dessas conexões (Lindberg & Czarniawska, 2006). Ao se conectarem de forma lógica dentro de uma ordem interpretativa, essas ações coletivas contribuem para o processo de mudança na organização das cidades (Campos & Zapata, 2012).

A literatura sobre o *organizing* de cidades, resultante da interseção entre teoria organizacional e estudos urbanos, tem sido subvalorizada, apesar de sua relevância (Campos & Zapata, 2012). Embora estudos tenham sido publicados sobre o tema (Sonda, Coletta, & Gabbi, 2010; Clegg & Kornberger, 2006; Czarniawska, 1997, 2010, 2013), a pesquisa sistemática realizada com os métodos propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003) revelou um panorama ainda incipiente em seu progresso, bem como sua dispersão entre publicações que tratam do *organizing* (organizar) no sentido popular de arrumar e ordenar, em vez de processos de um organizar segundo as proposições já discutidas (Czarniawska, 2008; Weick, 1979). Assim, existe uma lacuna nessa literatura relevante no que diz respeito à integração entre os processos de organização e a gestão das cidades, bem como em relação ao foco deste estudo: o *organizing* de cidades criativas e inclusivas.

De acordo com as proposições formuladas na seção de Introdução deste estudo, a atuação de um conjunto de atores visando à integração dos planos urbanos e culturais (Wåhlin et al., 2016) possibilita um *organizing* criativo e inclusivo de espaços marginalizados. Segundo Alessandria (2016), cada um dos atores participantes, como autoridades governamentais (locais, regionais e nacionais), arquitetos, engenheiros, instituições educacionais e a população local, desempenha um papel nesses processos de inclusão urbana (Alessandria, 2016, p. 2). Isso inclui a formulação de políticas públicas que visem eliminar fatores discriminatórios, promovendo a participação e a interação de atores marginalizados em prol de um *organizing* de uma cidade criativa inclusiva (Sasaki, 2010).

As teorias sobre cidades criativas desempenham um papel fundamental ao oferecer reflexões e soluções para o problema da exclusão social (Sasaki, 2010). Embora o conceito clássico de classes criativas recomende uma gestão urbana voltada para atrair profissionais criativos de diversas partes do mundo (Florida, 2002, 2004), ele não contribui para a inclusão urbana, pois é uma noção elitista, que, na verdade, intensifica as tensões sociais (Peck, 2005). Considerando os princípios ligados à inclusão, o conceito de cidade criativa pode ser definido como uma cidade que promove a arte e a cultura e atua na busca de soluções para a exclusão social (Sasaki, 2001).

A arte e a cultura devem estar no centro da organização da infraestrutura urbana e social, e as formulações estratégicas como práticas (Jarzabkowski, 2004) devem se preocupar em levar a criatividade às pessoas da cidade, oferecendo espaços relacionais para a co-criação cultural (Steyaert & Looy, 2010; Vallaster & Von Wallpach, 2018; Wåhlin et al., 2016) e apoiando os produtores culturais em seu trabalho (Sasaki, 2010). Nesse contexto de uma cidade criativa e inclusiva, Sasaki (2010, p. 9) identifica seis condições essenciais para que isso ocorra: (a) um sistema econômico urbano no qual não apenas artistas e cientistas possam desenvolver livremente sua criatividade, mas também outros grupos possam se engajar em produções flexíveis e criativas, resistindo às possíveis ameaças do mercado global; (b) a presença de universidades, institutos de pesquisa e escolas profissionais que apoiem a criatividade artística e científica na cidade. Devem também existir equipamentos culturais, como teatros e livrarias, instituições sem fins lucrativos e uma estrutura social que apoiem indivíduos criativos e atividades criativas; (c) deve haver um desenvolvimento equilibrado entre a indústria e a vida cultural, com o estímulo a novas indústrias nas áreas de bem-estar, serviços médicos e artes. A produção e o consumo precisam estar em harmonia; (d) a cidade deve ser capaz de determinar os locais onde a produção e o consumo ocorrem e os locais onde o ambiente urbano é preservado. A cidade deve possuir espaços urbanos belos para aprimorar a criatividade e a sensibilidade de seus cidadãos; (e) deve conter mecanismos de participação social com o objetivo de garantir a criatividade e a versatilidade de seus cidadãos; (f) deve contar com uma equipe qualificada para lidar com questões financeiras relacionadas à promoção da criatividade.

Para fortalecer a relação entre o espaço e a integração social, econômica e cultural, alguns autores, como Schreiber e Carius (2016), sugerem um conjunto de práticas estratégicas voltadas para o enfrentamento dos desafios da cidade, como segregação, polarização e marginalização urbana, socioeconômica e/ou cultural. Finalmente, de acordo com as proposições deste estudo, o planejamento urbano baseado em formulações estratégicas como práticas urbanas (Jarzabkowski, 2004), que visa promover um design urbano focado no *organizing* de uma cidade inclusiva, deve atuar de forma relacional e co-criativa (Steyaert & Looy, 2010; Wåhlin et al., 2016). Para Schreiber e Carius (2016), essas propostas estratégicas devem reunir questões relacionadas ao uso do solo, mobilidade urbana, aprimoramento das redes viárias e ao design do espaço público na cidade, entre outras (Schreiber & Carius, 2016). A promoção de atividades econômicas e culturais vinculadas a uma economia baseada na criatividade e sustentabilidade apoia a construção de uma cidade mais inclusiva, rompendo com os sistemas tradicionais de produção industrial e geração de emprego e renda.

Métodos de análise

A constituição e organização do corpus de pesquisa (Bauer & Gaskell, 2002) e a análise dos dados foram inspiradas por alguns procedimentos propostos pelo método da Grounded Theory (GT). Na GT, a análise é inseparável da fase de coleta de dados (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 1990) e as questões/propostas são constantemente revistas ao longo do processo de pesquisa até que os fenômenos/práticas em estudo se tornem consistentes. Como é plausível fazer um uso parcial da GT (Gummesson, 2011) e, portanto, não incluir todos os seus protocolos de pesquisa, alguns deles foram escolhidos de acordo com os principais interesses deste estudo.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em três conceitos principais da Grounded Theory (GT): o método comparativo constante, a amostragem teórica e a codificação axial (Glaser & Strauss, 1967). O método comparativo constante determina que os procedimentos de coleta e análise de dados se alternem. A amostragem teórica estabelece que a teoria em construção orienta os próximos dados a serem coletados. A codificação axial baseia-se na construção de uma "textura densa" em torno de alguns eixos, a fim de conferir coerência a uma análise emergente (Strauss & Corbin, 2008).

Nesse sentido, após cada coleta de dados por meio de entrevistas, observação participante e documentos relacionados ao Projeto Fortaleza Cidade Criativa da Design da UNESCO, houve um momento para analisar esses dados recentes (método comparativo constante) e uma decisão foi tomada para determinar os próximos dados a serem coletados (amostragem teórica). Após esse procedimento de coleta de dados, o pesquisador seguiu o processo de codificação conforme os protocolos estabelecidos pela GT (Charmaz, 2014), que inclui pelo menos duas etapas: codificação inicial e codificação focalizada. Na primeira etapa, cada fragmento de dado, palavra ou declaração é rotulado, e na segunda etapa, o material representando os códigos mais importantes é organizado e classificado. Para este estudo, todos os dados coletados foram transformados em códigos que emergiram ao longo do processo de codificação. Após esses procedimentos, a codificação axial foi realizada a fim de relacionar esses códigos previamente definidos, especificando suas propriedades e dimensões, e agrupando os dados fragmentados. O software ATLAS.ti foi utilizado para auxiliar nos procedimentos de codificação desta pesquisa.

A GT considera a entrevista como uma conversa focada que trata de um tópico específico com um entrevistado que pode contribuir com informações relevantes substanciais, permitindo ao pesquisador explorar o tema de interesse de forma mais aprofundada (Charmaz, 2014). Nesse sentido, é possível conduzir uma entrevista de várias maneiras, desde uma exploração livre dos tópicos de interesse até perguntas semi-estruturadas e bem direcionadas. No entanto, o pesquisador deve sempre demonstrar interesse em aprender mais sobre os tópicos que possam surgir durante a conversa. Ao pesquisar processos organizacionais, recomenda-se começar com perguntas relacionadas às práticas coletivas e, em seguida, perguntar sobre a participação individual dos entrevistados e como eles se veem nesse processo.

Para esta pesquisa, dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas foram elaborados e 30 atores foram entrevistado (Tabela 1). Um dos roteiros foi utilizado nas entrevistas com atores institucionais e organizacionais que estão à frente da implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa da UNESCO. O segundo roteiro foi aplicado nas entrevistas com líderes comunitários dos bairros que compõem o Distrito Criativo onde o projeto da UNESCO está sendo desenvolvido. Os

atores marcados com um asterisco (*) representam aqueles que foram entrevistados em momentos anteriores, mas que deram uma nova entrevista para concluir a pesquisa de campo deste estudo.

Tabela 1

Detalhes dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Nível de escolaridade	Instituição e/ou profissão	Atribuição
I1	Masculino	Pó-Graduação – Design	Instituto Iracema / Designer Profissional	<i>Focus Point</i>
I2	Feminino	Pó-Graduação - Sociologia	Observatório de Fortaleza / Professor Efetivo	Diretora
I3	Masculino	Graduação - Design	Associação Ceará Design / Designer Profissional	Diretor
I4	Masculino	Pó-Graduação – Design	Consultor / Designer Profissional	Consultor
I5	Feminino	Graduação - Biologia	Instituto Iracema	Diretora
I6	Feminino	Graduação – Ciências Sociais	Observatório de Fortaleza	Coordenadora
I7	Feminino	Graduação – Políticas Públicas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Coordenadora
I8	Masculino	Pós-Graduação - Geologia	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão	Secretário Adjunto
I9	Feminino	Pós-Graduação – Políticas Públicas	Líder Comunitário do Poço da Draga	Líder Comunitário
I10	Masculino	Graduação - Design	Consultor / Designer Profissional	Consultor
I11	Masculino	Graduação - Geografia	Líder Comunitário do Poço da Draga	Líder Comunitário
I12	Masculino	Pós-Graduação – Arquitetura e Urbanismo	SEBRAE	Diretor
I13	Feminino	Pós-Graduação – Ciências Sociais	Universidade Estadual do Ceará; Câmara Setorial de Economia Criativa	Professora ; Secretária
I14	Feminino	Pós-Graduação - Direito	Escritório de Relações Institucionais (Prefeitura de Fortaleza)	Coordenadora
I15	Feminino	Graduação - Administração	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Coordenadora

I16	Feminino	Graduação - Economia	SENAC; FECOMERCIO	Consultora
I17	Masculino	Pós-Graduação - Design	Associação Ceará Design / Designer	Diretor
I18	Masculino	Pós-Graduação – Ciências Sociais	Prefeitura de Fortaleza	Gestor
I19	Masculino	Pós-Graduação – Publicidade e Propaganda	Instituto Iracema/ Secretaria Municipal da Juventude (Prefeitura de Fortaleza)	Diretor
I20	Feminino	Pós-Graduação – Publicidade	Designer e Empreendedor	Empreendedora
I21	Feminino	Graduação – Engenharia de Produção	Observatório da Indústria (FIEC)	Pesquisadora
I22	Feminino	Pós-Graduação – Arquitetura e Urbanismo	Secretaria de Conservação e Serviços Públicos (Prefeitura de Fortaleza)	Arquiteta
I23	Feminino	Graduação – Arquitetura e Urbanismo	Secretaria de Conservação e Serviços Públicos (Prefeitura de Fortaleza)	Arquiteta
24*	Masculino	Pós-Graduação - Design	Prefeitura de Fortaleza	<i>Focus Point</i>
25	Masculino	Pós-Graduação – Gestão Cultural	Governo do Estado do Ceará	Presidente
26	Masculino	Graduação – Arquitetura e Urbanismo	Centro de Design do Ceará	Diretor
27*	Masculino	Graduação - Design	Associação Ceará Design	Diretor
28*	Feminino	Pós-Graduação - Sociologia	Universidade Estadual do Ceará	Professora
29	Feminino	Pós-Graduação – Negócios da Moda/ Recursos Humanos	SEBRAE-CE	Analista de Projetos
30*	Masculino	Pós-Graduação - Publicidade	Secretaria Municipal da Juventude	Gestor

Fonte: Elaborado pelos autores.

Deste modo, foram realizadas duas observações participantes em reuniões da Câmara Setorial da Economia Criativa, que inclui a Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará (ADECE). Também foram feitas observações nos bairros da cidade de Fortaleza envolvidos no Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, como a Praia de Iracema e o Centro da Cidade. Os procedimentos de observação foram acompanhados de uma anotação sistemática completa em um diário de campo (Jaccoud & Mayer, 2012).

Além das entrevistas e observações, a técnica de análise documental também fez parte desta pesquisa como uma estratégia complementar. Além de documentos institucionais, foram coletados outros documentos, como imagens (audiovisuais, fotográficas e/ou cinematográficas), processos/artefatos de design, jornais históricos e contemporâneos, e entrevistas publicadas em diferentes revistas, sites e mídias sociais, realizadas com diferentes atores envolvidos nos temas desta pesquisa (Cellard, 2012; Prior, 2003).

Resultados e contribuições

O principal objetivo da codificação axial é construir uma “textura densa” de relações em torno dos principais eixos que visam responder a perguntas como: quando; onde; por que; quem; como; e com que consequências. As principais conexões axiais ocorrem mais em um nível conceitual-teórico do que em um nível descritivo, como será apresentado a seguir (Corbin & Strauss, 1990).

O Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO sob a lente teórica da estratégia como prática

Em 2018, as principais estratégias como práticas urbanas orientadas pela cultura foram concebidas pela Prefeitura de Fortaleza (FCH) por meio do Instituto de Planejamento de Fortaleza (IPLANFOR), com o objetivo de criar um alinhamento entre o Plano da Economia Criativa contido no Plano Fortaleza 2040, que por sua vez apresenta como sua principal prática a criação de um Distrito Cultural, Inteligente e Criativo (CICD) (Montenegro & Simões, 2019; Silveira, 2019).

O Plano Fortaleza 2040 determina uma área em potencial da economia criativa, e nós olhamos muito para esse mapa da cidade e pensamos em como poderíamos até delimitá-la com suas vocações, certo? Analisamos exaustivamente o Fortaleza 2040 para que pudéssemos focar nas áreas da economia criativa e para que pudéssemos ter referências na cidade (I1, Entrevistado).

De acordo com I1, com base no projeto piloto que descreve um conjunto de estratégias para organizar o CICD, a FCH, por meio do IPLANFOR e de outras instituições públicas e privadas, propôs a elaboração da candidatura da cidade de Fortaleza para ingressar na UCCN na categoria design.

O projeto do Distrito Criativo de Fortaleza, que abrange os bairros do Centro e Praia de Iracema, busca fomentar neste território sinergias entre os empreendedores (por meio de clusters, startups, incubadoras, coworkings, e micro e pequenos negócios), residentes e prestadores de serviços públicos, objetivando produzir soluções inovadoras aos problemas do cotidiano de suas populações (SILVEIRA, 2019, p. 20).

Também de acordo com o mesmo entrevistado (I1), a ideia inicial de elaborar esse projeto foi proposta de forma *top-down* pela FCH, no entanto, iniciativas desse tipo são incomuns porque:

Em outras cidades, a ideia geralmente vem de profissionais da área que se reúnem e propõem o projeto para a prefeitura. No nosso caso, foi uma proposta da gestão pública da cidade, que convocou os profissionais criativos envolvidos (Entrevistado I1).

No contexto da FCH, o Observatório da Cidade de Fortaleza teve um papel relevante para que Fortaleza obtivesse o selo da UCCN. Segundo o I2, o selo da UCCN foi concedido pelo fato de a cidade de Fortaleza ter um amplo planejamento, construído ao longo de décadas, com uma grande participação popular de mais de 10.000 pessoas, o que lhe confere legitimidade.

Segundo I3, as pessoas envolvidas no processo para a criação do Projeto Fortaleza Cidade do Design da UNESCO foram selecionadas pela FCH e SEBRAE (uma organização focada em capacitação e promoção do desenvolvimento de micro e pequenas empresas) devido à sua forte ligação com o campo do design. Em seguida, a Secretaria de Cultura de Fortaleza (SECULTFOR) assumiu a liderança do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO para coordenar a equipe de trabalho. Além disso, o Instituto Iracema promoveu conferências públicas para ampliar a participação de todos os atores interessados no projeto em desenvolvimento. Segundo Seidl e Guérard (2015), a organização de reuniões e oficinas em torno de um projeto específico influencia as práticas de *strategizing*, uma vez que esses encontros são suficientemente diferentes de outras práticas sociais devido à forma como ocorre a interação entre os participantes.

Nós realizamos algumas reuniões no Centro Cultural Belchior, na Praia de Iracema, e convidamos coordenadores de cursos de todas as universidades públicas e privadas de Fortaleza. Convidamos coordenadores de cursos e demais entrevistados. Era aberto a quem quisesse vir, mas basicamente vieram todos os coordenadores de cursos e alguns professores. E através deles é que começamos a levantar as informações que a gente precisava (Entrevistado, I4).

O I5 explicou que “A Secretaria de Cultura também fez parte do planejamento do plano diretor da cidade, então o plano diretor faz referência ao Plano Fortaleza 2040, e a Secretaria de Conservação e Serviços Públicos também se refere muito ao Fortaleza 2040.” Dessa forma, o Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO pode ser analisado através da abordagem estratégia como prática em termos da maneira como seus praticantes, práticas e práxis interagem. Como proposto anteriormente, essa perspectiva da conexão entre práticas, práxis e praticantes também considera a perspectiva da estratégia inclusiva, conduzindo ao conceito de estratégia como uma prática aberta (Tavakoli et al., 2017). Além disso, para este estudo, assumimos que essas conexões fazem parte dos processos de *strategizing* e estão correlacionadas com os processos de *organizing* (Czarniawska, 2008) das práticas de co-criação (Shotter, 1996). A discussão a seguir desenvolve essa suposição teórica.

Para este estudo, dezenove praticantes representando diferentes partes interessadas foram identificados e entrevistados (Tabela 1). As práticas e a práxis desses atores demonstraram

sua base econômica e cultural, que será explorada a seguir. A representação da interação entre atores organizacionais e institucionais privados e públicos que desempenharam um papel no Projeto Fortaleza Cidade Criativa da Design da UNESCO pode ser observada na Figura 1.

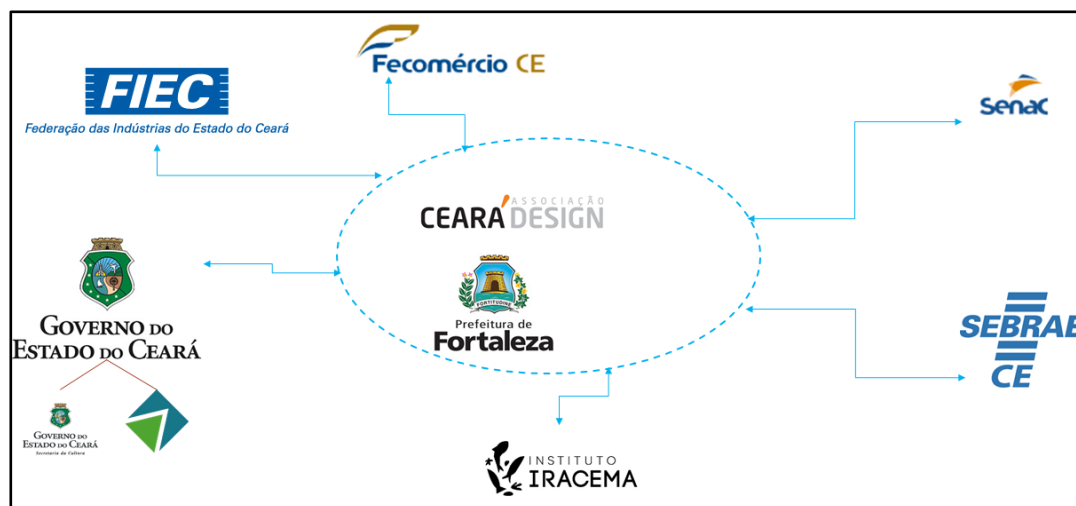


Figura 1. Atores institucionais e organizacionais que contribuíram para nos processos de construção do projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a primeira parte do Projeto Fortaleza Cidade Criativa da Design da UNESCO, todos os atores precisaram revisar o que haviam feito no campo do design nos últimos quatro anos, e para a segunda parte, pensaram e discutiram coletivamente ações a serem implementadas nos próximos quatro anos. Observa-se que as propostas para a criação do CICD, assim como para a implementação do próprio projeto, foram baseadas em diferentes processos de *strategizing*, refletindo as estratégias como práticas urbanas orientadas pela cultura realizadas por diferentes praticantes em suas práticas diárias de co-criação (Balogun, Huff, & Johnson, 2003; Golsorkhi et al., 2015; Steyaert & Looy, 2010; Wåhlin et al., 2016; Whittington, 2006).

Como um projeto local, temos o Distrito Criativo (que é como um grande guarda-chuva para os demais projetos), e essa ideia do Distrito Criativo realmente combinou com a missão do Instituto Iracema. O Instituto Iracema também fez uma proposta para uma lei de incentivo fiscal para uma área aqui na Praia de Iracema, que pode conceder um ótimo desconto no imposto sobre a propriedade urbana, e isso vai mudar as coisas radicalmente, pois facilitará para quem quiser abrir seu negócio aqui. O Distrito Criativo inclui a Praia de Iracema, o Centro e a Beira-Mar (Entrevistado I5).

E é importante falar um pouco sobre o que significa ter um distrito de inovação. Não significa que a economia criativa, a economia da inovação, a economia do conhecimento e a economia da cultura estão agora concentradas na Praia de Iracema. Pelo contrário, elas devem estar dispersas por toda a cidade. Agora, é como se o distrito de inovação fosse apenas um lugar para exemplificar o potencial

dessa economia criativa, como essa economia pode florescer, como pode gerar emprego, renda, riqueza, prosperidade para a cidade, certo? (Observação participante, ator da FCH).

Essas questões iluminaram alguns dos principais eixos (Strauss & Corbin, 2008) que visam responder perguntas sobre como a dimensão cultural pode influenciar os processos de estratégias da economia criativa, incluindo o objetivo de uma cidade mais inclusiva, especialmente quando os atores se referem a práticas relacionadas à lei de incentivo fiscal, facilitando novos negócios, e práticas relacionadas à dispersão da economia criativa por toda a cidade. Essas discussões conceituais são exploradas a seguir.

Processos de strategizing urbanos orientados pela cultura e a economia criativa de Fortaleza

A análise documental revelou que o conteúdo do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO enfatizou a importância do design na história da cidade, seus ativos econômicos e culturais, e os projetos desenvolvidos nos últimos anos relacionados a este segmento e áreas afins.

Com o ciclo da plantação de algodão no Ceará, a partir do século XVIII, consolida-se o processo de industrialização de Fortaleza, com a criação de um parque industrial têxtil e uma área para a produção de moda. Consequentemente, em 1994, o primeiro curso de Moda foi criado e em 1998, o primeiro curso de Design. Existem outras iniciativas, como o Programa Ceará Design, do SEBRAE e parceiros, que entre 2004 e 2007 implementou os centros de Moda, Design, Artesanato, Embalagem, Gráfica, Joalheria e o Curso de Treinamento Avançado em Design Estratégico, em parceria com o Istituto Europeo di Design e o Instituto Dragão do Mar. Em seguida, cursos de graduação em vários segmentos do Design foram criados em universidades públicas e privadas, e hoje existem mais de 10 centros de formação específicos que ofertam cerca de 500 profissionais por ano para o mercado. Os setores do design de moda, produtos e design estratégico são os que mais se destacam na formação de profissionais da área (D2 – Dossiê de Candidatura, tradução nossa).

Portanto, observa-se que ocorreu um processo aberto e integrador de práticas e praxis para a formação da estratégia (*middle-up-down*), caracterizando práticas de *strategizing* por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores, configurando e reforçando uma das proposições desta pesquisa relacionadas às práticas de co-criação estratégica (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Steyaert & Looy, 2010; Tavakoli et al., 2017). Além disso, e ainda em relação ao Plano Fortaleza 2040, o entrevistado I6 afirmou que:

O Plano Fortaleza 2040 enfatiza o papel do desenvolvimento sustentável devido às ações da economia criativa previstas em 33 ações das práticas estratégicas que compõem o Plano Fortaleza 2040 (Entrevistado I6).

Evidencia-se pela análise, que o Plano Fortaleza 2040, no qual o Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO está inserido, é impulsionado pela economia criativa, destacando a influência da cultura como as principais estratégias de práticas urbanas orientadas pela cultura em sua elaboração (Wåhlin et al., 2016; Whittington, 1996, 2006; Seidl & Whittington, 2014).

O I7 reforça essa evidência ao afirmar que, nesta fase de implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, o Distrito Criativo (CICD) na Praia de Iracema (um bairro de Fortaleza) deve ser organizado para se tornar um espaço importante – um ator protagonista na economia criativa da cidade. Para materializar esse conjunto de estratégias como práticas urbanas orientadas pela cultura, será essencial incluir este projeto nos Planos Plurianuais da cidade de Fortaleza, que definem a gestão de recursos para a realização de políticas públicas, incluindo as políticas culturais.

Discutimos com vários grupos a possibilidade de criar outros Distritos Criativos, não só aqui, mas outros distritos também em outros bairros onde já tem iniciativas. Por exemplo, no Conjunto Palmeiras, eles têm uma capacidade de criação que tem uma série de iniciativas que com um pouquinho de participação de apoio do poder público e organizando um pouquinho essas ideias, a gente consegue transformar aquilo em um distrito criativo, porque lá os caras têm um laboratório de inovação ligado ao Banco Palmas. Eles têm uma entidade que se chama Bate Palmas, que é uma entidade ligada a expressões artísticas. Tem uma associação das mulheres que chamam de Emancipadas, que é na área de gastronomia. Tem uma outra atividade lá só de produção de roupas que é o Palmas Fashion. Eles têm uma pousada lá que é o Palmas Tour. Então, tem uma série de coisas lá dentro que é tudo iniciativa deles. Criaram um aplicativo lá de consumo tipo um Ifood lá do bairro, tem uma série de coisas assim (Entrevistado I8).

A interação entre esses diferentes atores representa uma das premissas das práticas relacionais no contexto do *organizing* (Steyaert & Looy, 2010), enfatizando que o *organizing* permanece viva por meio das diferenças ao considerar as múltiplas perspectivas e atores envolvidos. Quando questionado sobre o papel da arte e da cultura no *organizing* da infraestrutura urbana e social da cidade, I1 afirmou que:

A arte e a cultura possuem um papel muito importante, e o nosso principal argumento no dossiê é que o design é uma ferramenta para resolver os problemas da cidade. Por exemplo, a cidade tem um convênio com a Bloomberg de Nova Iorque, e eles têm muito essa pegada de smart city. O pessoal do Plano de Ações Imediatas de Transporte e Trânsito de Fortaleza (PAITT), cuida da mobilidade. Então, não é só uma ação visual, mas existe um redesenho urbano com preponderância para o pedestre (Entrevistado I1).

Essas discussões, que elaboraremos na próxima seção, iluminaram uma "densa textura" em torno de alguns eixos (Strauss & Corbin, 2008) relacionados a questões sobre como este projeto funciona em termos de práticas estratégicas, especialmente ao considerar os efeitos no processo de *organizing* para uma cidade mais inclusiva. Esses padrões axiais deram coerência a uma análise conceitual emergente (Strauss & Corbin, 2008), relatando as práticas de *organizing* da mobilidade

e do redesenho urbano, com foco nos pedestres; e a organização de Distritos Criativos em outras zonas localizadas na periferia e nas margens vulneráveis da cidade de Fortaleza, como o Conjunto Palmeiras.

Organizing para uma Cidade Criativa Inclusiva

As questões axiais relacionadas à integração do planejamento urbano e cultural construíram a proposição de que essa orientação cultural do planejamento urbano desencadeia uma *organizing* criativo, incluindo a participação de atores em situações de vulnerabilidade que vivem nesses espaços marginalizados da cidade (Strauss & Corbin, 2008; Wåhlin et al., 2016). Nesse sentido, I3 descreveu as estratégias como práticas urbanas orientadas culturalmente, organizadas, por exemplo, ao redor do Laboratório de Design Social. Além disso, foi acrescentado que o escopo das práticas geradas neste laboratório estava no contexto de uma inclusão criativa da comunidade do Poço da Draga no processo de *organizing* desses espaços na cidade:

O objetivo do Laboratório de Design Social é o de tentar levar o pensamento de design de projetos para comunidades em situação de risco e desprivilegiadas socialmente, para que o design vá para estas comunidades para tentar encontrar soluções para o dia a dia destas pessoas. Então, este laboratório funcionaria como pequenos escritórios dentro dessas áreas, para juntamente com a comunidade pensar em ações voltadas a soluções a partir do pensamento do design. Mas por enquanto a ideia está no papel, no projeto prometido para a UNESCO (Entrevistado I3)

Eu acho que um distrito é um território onde tudo deve ser compartilhado, mediado, e onde todos os indivíduos envolvidos nesse território devem ser ouvidos. Porque o que é bom para você pode não ser bom para mim. Então, é preciso pensar em uma proposta que beneficie todas as pessoas da cidade, independentemente da classe social. Esse patrimônio criativo deve fazer com que todos se vejam no processo e se sintam parte dele. E, enquanto esse distrito criativo não vier apenas com subemprego! Porque aqui na comunidade temos pessoas capacitadas, mas, em geral, o que sobra para a comunidade do Poço da Draga é coletar latas e lixo. Não estou desvalorizando nenhuma profissão, mas temos pessoas aqui que investiram em conhecimento e precisam ser valorizadas. Então, que esse Distrito Criativo crie a valorização do ser humano e não apenas a valorização de estruturas e terras (Entrevistado I6).

Além de propor essas estratégias como práticas urbanas orientadas pela cultura para uma nova governança dos espaços criativos na cidade de Fortaleza, I2 citou outros exemplos de práticas relacionais de co-criação com uma orientação cultural (Steyaert & Looy, 2010; Wåhlin et al., 2016) que devem ser implementadas objetivando um *organizing* criativo para uma cidade inclusiva (Czarniawska, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006), incluindo:

Governança organizada com base em júris populares, iniciativas comunitárias, discussões em pequenos grupos com formadores de opinião, a população e líderes de bairro. Se quisermos uma cidade criativa, a tecnologia precisa apoiar essa

governança por meio de redes sociais, construção de consensos, discussão de problemas e tradução de questões complexas para torná-las mais simples e acessíveis à população (Entrevistado I2).

Alguns dos temas axiais analisados enfatizaram os desafios de formular políticas públicas locais voltadas para o *organizing* criativo de uma cidade inclusiva, com a economia criativa como eixo estratégico. Segundo o I2, "é necessário pensar em formas alternativas de diplomacia urbana, sem passar exclusivamente pelo poder central do Ministério das Relações Exteriores em Brasília." O I2 também citou o exemplo do Consórcio Nordeste como uma possibilidade para implementar essa alternativa diplomática e pensar em uma visão mais regionalista, com foco na cultura local, visando um *organizing* criativo para uma cidade inclusiva em Fortaleza, por meio da economia criativa (Huang & Zhao, 2013; Steyaert & Looy, 2010; Vallaster & Von Wallpach, 2018; Sacco & Crociata, 2013; Jarzabkowski, 2004; Czarniawska, 2010).

Os entrevistados I9 e I11 afirmam que é essencial incentivar a participação das comunidades pobres que vivem nas zonas periféricas de Fortaleza nos processos de reflexão sobre práticas criativas para uma cidade inclusiva (Sasaki, 2001, 2010). Para esses atores, tais processos devem valorizar o conhecimento e a história dessas comunidades, que têm muito a oferecer em termos de criatividade e cultura. Por exemplo, foram mencionados moradores de comunidades (Poço da Draga, Graviola e Morro do Ouro) que atuam profissionalmente na economia criativa do design, mas que não são valorizados ou convidados a participar dos projetos relacionados ao selo da cidade criativa.

O poder público, ele faz o Maloca (evento cultural), por exemplo. Tem os patrocinadores e para eles é bom ter o Palco Poço da Draga. Pronto, eles legitimam diante da mídia que eles são instituições, tanto público quanto privado que fomentam o desenvolvimento de uma realidade desassistida. Mas sabe o que é que sai de oferta nesses eventos que usam o nosso nome? O nome da história de uma comunidade que se forjou aqui há mais de 100 anos? Eles destinam apenas o "catar latas" do chão para o morador. Mas aqui tem morador que é técnico de som de iluminação do teatro do Dragão do Mar, tem quatro aqui do Poço que são técnicos excepcionais em iluminação e som como tem em audiovisual também. Então eles ficam no posto no trabalho deles no Dragão do Mar, e o que é ofertado para comunidade no sentido de inclusão? Porque eles já estão incluídos, já são carteira assinada lá no Dragão por mérito próprio. Mas, e a assimilação direta de um evento desse? Ela acontece apenas no formato de permitir que os moradores coloquem as bancas de caipirinha e sem o stand, detalhe, e é afastado. Mas o nome do palco é gigante do Poço da Draga, e geralmente são as melhores atrações. É paliativo, é cumprir uma pasta se dizendo como instituição que colabora com a quebra de estereótipo, com o fim da segregação e colabora com a inclusão. E a inclusão se faz nesse formato (Entrevistado I11).

Quando perguntado sobre como o Distrito Criativo poderia atuar como meio de viabilizar práticas para um *organizing* mais inclusiva (Czarniawska, 2008; Sasaki, 2010) no contexto das comunidades do Poço da Draga e das menores, como Graviola e Morro do Ouro (que fazem parte do perímetro demarcado do Distrito Criativo), o ator 9 destacou a importância de ouvir as pessoas

da área e que, embora tenha havido uma conversa inicial com as autoridades públicas, ela foi bastante vaga. Ele também ressaltou que é necessário pensar em propostas que beneficiem não apenas as comunidades, mas todas as pessoas de Fortaleza, independentemente da classe social, para que se sintam parte da cidade e, assim, não danifiquem os bens públicos por não se sentirem parte de Fortaleza. Ele também afirmou que, para ser eficaz, os investimentos relacionados aos processos de uma organização mais inclusiva devem ser sustentáveis.

O Instituto Cultural Iracema foi criado, e acredito eu, que ele deva ter a função social para poder justificar todos os recursos que recebe e não só desenvolver eventos. Mas fazer essa parte de fundir mesmo, sabe? E trazer os benefícios para dentro do Poço da Draga. Porque receber dinheiro, receber recurso público, é só fazer um projeto. Mas, cadê os benefícios? Cadê o que fica? Porque deve ser um investimento, não é uma derrama de dinheiro: pega, leva, faz teu evento e vai embora, que a gente esquece qual foi a música que tocou no evento. Não, tem que ficar alguma coisa para que a gente possa usufruir e ser repassado a outras gerações desses recursos (Entrevistado I9).

Para o entrevistado I11, a participação das comunidades na construção do método de aplicação e funcionalidade do Distrito Criativo é essencial, pois é a própria população que vive nesses territórios e conhece bem sua realidade. Além disso, para o ator 11, os moradores de Graviola, Morro do Ouro e Poço da Draga estão cientes do Distrito Criativo e imaginam se haverá oportunidades para que se envolvam em atividades relacionadas a ele. Embora o ator 11 perceba essa conscientização por parte dos moradores, Pinheiro (2022), em um estudo direto sobre a população das comunidades vulneráveis ao redor do Distrito Criativo, demonstrou que, de fato, há falta de conhecimento por parte da população sobre o Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design e da existência do Distrito Criativo.

Conclusões

O objetivo deste artigo foi compreender a estratégia como prática do Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design da UNESCO e seus efeitos no processo do *organizing* criativo para uma cidade mais inclusiva. Os principais eixos temáticos que emergiram e foram analisados mostraram que o processo de *organizing* do Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design da UNESCO foi baseado em um conjunto de práticas estratégicas abertas, orientadas pela cultura, de caráter relacional e de cocriação, mobilizando uma ampla rede de relacionamentos (Czarniawska, 2008; Jarzabkowski, 2004; Shotter, 1996; Steyaert & Looy, 2010; Wåhlin et al., 2016). A análise desses temas assumiu a proposição de que as conexões entre os planos urbanos e culturais tornam-se essenciais para que ocorram transformações nos espaços da cidade, mobilizando dimensões intangíveis que moldam bens culturais com valores econômicos, iluminando os efeitos sobre o *organizing* criativo para uma cidade inclusiva (Czarniawska, 2010; Wåhlin et al., 2016; Wansborough & Mageean, 2000).

Além disso, este estudo mostrou que os efeitos da dimensão cultural do segmento de design na economia criativa influenciaram o desenvolvimento e a implementação inicial do Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design da UNESCO, uma vez que o Plano Fortaleza 2040 se preocupou em olhar para as vocações culturais da cidade para pensar nas melhores práticas para promover a

economia criativa; os atores envolvidos no projeto tinham um forte vínculo com o campo cultural do design, o que possibilitou inserir suas próprias visões sobre esse segmento; é importante destacar que esses processos foram orientados desde o início pela cultura, incluindo a base histórica da cidade e sua economia criativa para demonstrar a tradição no segmento de design; a evidência de que diferentes atores participaram do desenvolvimento do Projeto Fortaleza Cidade Criativa de Design, e que esse projeto considera a diversidade de contextos em torno da população marginalizada nos espaços da cidade, como um indicativo de que práticas voltadas para a economia criativa podem influenciar um organizar mais inclusivo da cidade.

No entanto, embora a cidade tenha organizado práticas para a inclusão criativa, os resultados mostraram que essas não são suficientes e que outras são necessárias, como: projetos que considerem as habilidades das pessoas nas comunidades e não apenas a oferta de subemprego; valorização das pessoas em comunidades vulneráveis ao redor dos espaços marginalizados da cidade, indo além dos espaços onde o Distrito Criativo está sendo organizado; proporcionar momentos de escuta para refletir sobre o que a população marginalizada tem a dizer sobre a organização da economia criativa na cidade.

Como apresentado nos principais eixos temáticos, é importante enfatizar que esta pesquisa traz avanços teóricos sobre a organização de cidades criativas e inclusivas, uma vez que as discussões deste estudo permitiram demonstrar os processos envolvidos nesse processo do *organizing* urbano. A densa textura construída entre as relações em torno desses principais eixos articulou os seguintes pontos em um nível mais teórico-conceitual: as questões de como a análise desse tipo de projeto é discutida em termos de práticas estratégicas criativas e orientadas culturalmente, especialmente quando se considera os efeitos no processo aberto de *organizing* para uma cidade mais inclusiva. Esses padrões axiais deram coerência a uma análise conceitual emergente ao relatar as práticas de *strategizing* relacional baseadas na cocriação de uma ampla rede de atores. Essas questões são baseadas, por exemplo, em evidências dos processos do *organizing* da mobilidade e requalificação urbana; assim como no *organizing* de distritos criativos em outros bairros localizados nas periferias e margens vulneráveis da cidade de Fortaleza.

Como uma limitação da pesquisa, é importante destacar que o Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design ainda está em fase de implementação. Se, por um lado, a investigação do projeto mencionado no início foi uma vantagem, pois possibilitou escrutinar o processo de *strategizing* na prática, no momento em que ele estava acontecendo, por outro lado, as práticas que ainda estão em processo de implementação e que visam um organizar inclusivo para a cidade criativa não puderam ser totalmente investigadas.

Como recomendações para estudos futuros, sugerimos que novas pesquisas investiguem os processos de práticas estratégicas para um *organizing* inclusivo de outras cidades criativas, incluindo cidades brasileiras que também participam da rede de cidades criativas da UNESCO.

Referências

- Alessandria, F. (2016). Inclusive city, strategies, experiences and guidelines. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 223, 6–10. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.274>
- Alperstedt, G. D., & Bulgacov, S. (2015). Environmental management, strategic practices and praxis: A study in Santa Catarina industrial companies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 288–308. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150016>
- Aubry, A., Blein, A. & Vivant, E. (2015). The promotion of creative industries as a tool for urban planning: the case of the Territoire de la culture et de la création in Paris Region. *International Journal of Cultural Policy*, 21(2), 121–138. <https://doi.org/10.1080/10286632.2014.890602>
- Balogun, J., Huff, A. & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40, 197–224. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00009>
- Bauer, W & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bellucci, C. F. (2019). *Processo acelerado de internacionalização na perspectiva de open strategizing em contexto de país emergente e desenvolvido*. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214717>.
- Bendassolli, P. F., Wood T., Jr, Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. e (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 49, 10–18. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000100003>
- Camelo, P. M., Coriolano, L. N. M. T. & Leitão, C. S. (2017). Turismo, moda e negócios no Maraponga Mart Moda em Fortaleza/CE. *Caderno Virtual de Turismo*, 17(3) 22–33. <https://doi.org/10.18472/cvt.17n3.2017.1127>
- Campos, M. J. Z. & Zapata, P. (2012). Changing La Chureca: organizing city resilience through action nets. *Journal of Change Management*, 12(3), 323–337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.673073>
- Cellard, A. (2012). *A análise documental*. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrère, R. Mayer, A. P. Pires. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295–316). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. London: Sage.
- Chia, R. & Holt R. (2009). *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*. Cambridge University Press.
- Clegg, S. R. & Kornberger, M. (Ed.). (2006). *Space, organizations and management theory*. Oslo: Liber.
- Commonwealth of Australia. (1994). *Creative Nation: Commonwealth Culture Policy*. Canberra: Department of Communication and the Arts.
- Cook, S. & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>

- Corbin, J. & Strauss, L. (1990). Ground theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), p. 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Creative Cities Network. *Mission Statement* (2017). Retrieved from https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/uccn_mission_statement_rev_nov_2017.pdf.
- Cutt, J. (2005). Indústrias Criativas. *GV Executivo*, 3(4), 37-41.
- Czarniawska, B. (1997). Learning organizing in a changing institutional order: Examples from city management in Warsaw. *Management Learning*, 28(4), 475-495. <https://doi.org/10.1177/1350507697284006>
- Czarniawska, B. (2002). *A tale of three cities: Or the glocalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Cheltenham: Edward Elgar Press.
- Czarniawska, B. (2010). Translation impossible? Accounting for a city project. *Accounting, auditing & accountability journal*, 23(3), 420-437. <https://doi.org/10.1108/09513571011034361>
- Czarniawska, B. (2013). On meshworks and other complications of portraying contemporary organizing. In L. Gårseth-Nesbakk, F. Mellemvik (Eds.), *Dealing with expectations and other complications of portraying contemporary organizing* (pp. 109–127). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Das, V. & Poole, D. (2004). State and its margins: comparative ethnographies. *Anthropology in the Margins of the State*, 333.
- Department for Culture, Media and Sports (DCMS). (1998). *Creative Industries Mapping Document*. London: DCMS.
- Firjan. (2019). *Indústria criativa: mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Retrieved from <https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/download.aspx>
- Firjan. (2022). *Indústria criativa: mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Retrieved from <https://firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2004). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), pp. 7–18. <https://doi.org/10.1177/105649260091002>
- Gibson, C. & Klocker, N. (2005). The ‘cultural turn’ in Australian regional economic development discourse: neoliberalising creativity? *Geographical Research*, 43(1), 93–102. <https://doi.org/10.1111/j.1745-5871.2005.00300.x>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

- Gummesson, E. (2011). Grounded Glaser. In A. Bynild & V. Martin (Eds.), *Grounded Theory: The Philosophy Method and Work of Barney Glaser* (pp. 222-235). Boca Raton: Brown Walker Press.
- Haas, T. & Olsson, K. (2014). Transmutation and reinvention of public spaces through ideals of urban planning and design. *Space and Culture*, 17(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1177/1206331213493855>
- Hall, T & Hubbard, P. (Eds.). (1998). *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regimes and Representations*. London: John Wiley and Sons.
- Haubrich, G. F., Bessi, V. G., Bohnenberger, M. C., & Freitas, E. C. D. (2020). Reflections on work in the contemporary context of the creative economy. *Organizações & Sociedade*, 27, 255–267.
<https://doi.org/10.1590/1984-9270935>
- Hesmondhalgh, D., & Pratt, A. C. (2005). Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10286630500067598>
- Huang, L. & Zhao, W. (2013). Cultural planning for urban spaces: cultural turn of contemporary urban planning. *Advanced Materials Research*, 790, 492–496.
- Institute of the State of Ceará. (2018). *Indicadores Sociais do Ceará – 2018*. Fortaleza, CE: IPECE. Retrieved from: <https://www.ipece.ce.gov.br/sintese-dos-indicadores-sociais/>.
- Institute of the State of Ceará. (2023). Indústria da confecção no Ceará: relevância e desempenho recente. *Enfoque Econômico*, 247, 1-8.
- Jaccoud, M. & Mayer, R. (2012). *A observação direta e a pesquisa qualitativa*. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, A. Laperrère, R. Mayer, & A. Pires. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 254-294). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp. 69-95.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Johnson, G. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Judice, V. M. M., & Furtado, S. C. (2014). Management of creative and cultural enterprises: a study of an organization of education and dissemination of Afro-Brazilian rhythms in São João del Rei (MG). *Organizações & Sociedade*, 21(69), 239–314.
- Kellogg, C., Orlikowski, W. & Yates, J. (2006). Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations. *Organization science*, 17(1), 22–44.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0157>

- Law, J. & Urry, J. (2004). Enacting the social. *Economy and Society*, 33(3), 390–410. <https://doi.org/10.1080/0308514042000225716>
- Lin, C. & Hsing, W. (2009). Culture-led urban regeneration and community mobilisation: The case of the Taipei Bao-an temple area, Taiwan. *Urban Studies*, 46(7), pp. 1317–1342. <https://doi.org/10.1177/0042098009104568>
- Lindberg, K. & Czarniawska, B. (2006). Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 292–306. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.09.001>
- Liu, Yi-De. (2016). Cultural event and urban regeneration: Lessons from Liverpool as the 2008 European capital of culture. *European Review*, 24(1), 159–176. <https://doi.org/10.1017/S1062798715000265>
- Loscher, G., Splitter, V., Seidl, D., & Clegg, S. (2019). *Theodore Schatzki's practice theory and its implications for organization studies*. In: Clegg, S., Cunha, M. Pina e. Management, Organizations and Contemporary Social Theory (pp. 115–134). New York: Routledge.
- Lysgård, H. (2013). The definition of culture in culture-based urban development strategies: antagonisms in the construction of a culture-based development discourse. *International Journal of Cultural Policy*, 19(2), 182–200. <https://doi.org/10.1080/10286632.2011.647005>
- McManus, C. & Carruthers, C. (2014). Cultural quarters and urban regeneration—the case of Cathedral Quarter Belfast. *International Journal of Cultural Policy*, 20(1), 78–98. <https://doi.org/10.1080/10286632.2012.737322>
- Menezes, r. A. G.; Batista, P. C. S. (2015). Medidas de políticas públicas para as indústrias criativas. *Políticas Culturais em Revista*, 1(8), 185–205.
- Mendes, B., Jr. (2023). Indústria têxtil. *Caderno Setorial ETENE*, 8(271), 1–10.
- Merino, Eugenio. (2002). Gestão do Design. *ABC Design*, 2, 18–20.
- Miguez, P. (2007). Economia criativa: uma discussão preliminar. In G. M. Nussbaumer (Org.), *Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares* (pp. 95–114). Salvador, BA: Edufba.
- Ministry of Culture. (2011). *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014*. Brasília, DF: Ministério da Cultura.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Montenegro, D. & Simões P. (2019). A sinalização na Praia de Iracema: um estudo multidisciplinar entre o Design da Informação e o Planejamento Urbano na cidade de Fortaleza. *Anais do 9º Congresso Internacional de Design da Informação*. Belo Horizonte.
- Nuccio, M. & Ponzini, D. (2017). What does a cultural district actually do? Critically reappraising 15 years of cultural district policy in Italy. *European Urban and Regional Studies*, 24(4), 405–424. <https://doi.org/10.1177/0969776416643749>
- National Confederation of Industries (2023). *O futuro da economia criativa: área vai criar um milhão de vagas até 2030 no Brasil*. Retrieved from

<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/o-futuro-da-economia-criativa-area-vai-criar-um-milhao-de-vagas-ate-2030-no-brasil/>

- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Peck, J. (2005). Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4), 740-770. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x>
- Pinheiro, V. P. (2022). *O organizar das práticas de espaço na cidade criativa: o caso do Poço da Draga* (Master's Dissertation). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE.
- Ponzini, D. & Rossi, U. (2010). Becoming a creative city: The entrepreneurial mayor, network politics and the promise of an urban renaissance. *Urban Studies*, 47(5), 1037-1057. <https://doi.org/10.1177/0042098009353073>
- Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska annaler: series B, human geography*, 90(2), 107-117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x>
- Prefeitura Municipal de Fortaleza (2016a). *Plano Fortaleza 2040* (Vol. 1). Fortaleza, CE: Iplanfor.
- Prefeitura Municipal de Fortaleza (2016b). *Plano Fortaleza 2040: dinamização econômica e inclusão produtiva* (Vol. 7). Fortaleza, CE: Iplanfor.
- Prior, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. London: Sage.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574-592.
- Romeiro, A. A., & Wood, T. Jr. (2015). Bounded creativity: Understanding the restrictions on creative work in advertising agencies. *Brazilian Administration Review*, 12(1), 1-21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140007>
- Sacco, L. & Crociata, A. (2013). A conceptual regulatory framework for the design and evaluation of complex, participative cultural planning strategies. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(5), 1688-1706. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01159.x>
- Sacco, P., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2014). Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. *Urban Studies*, 51(13), 2806-2821. <https://doi.org/10.1177/0042098013512876>
- Salata, A. R. Ribeiro, M. G. (2023). *Boletim de desigualdade nas metrópoles*. Retrieved from https://www.observatoriodasmetropoles.net.br/wp-content/uploads/2023/10/BOLETIM_DESIGUALDADE-NAS-METROPOLES_14.pdf
- Sasaki, M. (2001). *The Challenges for Creative Cities*. Tokyo: Iwanami Shoten.
- Sasaki, M. (2010). Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study. *Cities*, v. 27, p. S3-S9. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2010.03.002>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2008). *Cadernos de economia criativa: economia criativa e desenvolvimento local*. Vitória, ES: Sebrae.
- Schatzki, T. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Schatzki, T. (2001). *Introduction: practice theory. The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schatzki, T. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Penn State Press.
- Schatzki, T. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Schreiber, F. & Carius, A. (2016). The inclusive city: urban planning for diversity and social cohesion. In: *State of the World* (317-335). Washington, DC: Island Press.
- Scott, A. J. (2000). *The Cultural Economy of Cities*. London: Sage.
- Seidl, D.; Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Seidl, D., & Guérard, S. (2015). Meetings and workshops as strategy practices. In: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds). *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 564–581). Cambridge: Cambridge University Press.
- Silva, C. (2020). O design no desenvolvimento de cidades humanas inteligentes. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(3), 27–41. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v30n3.80005>
- Silveira, E. G. da. (2019). Dossiê Unesco Fortaleza cidade criativa. *Cadernos do Observatório*, 7(7), 20–28.
- Shin, H. & Stevens, Q. (2013). How Culture and Economy Meet in South Korea: The Politics of Cultural Economy in Culture-led Urban Regeneration. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(5), 1707–1723. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01161.x>
- Shotter, J. (1996). Living in a Wittgensteinian world: Beyond theory to a poetics of practices. *Journal for the theory of social behaviour*, 26(3), 293–311. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1996.tb00292.x>
- Silvestre, R. & Fernandes, L. (2014). Trabalho e processos de marginalização social no século XXI: aproximações teóricas e dados estatísticos. *Sociologia*, 27, 27–44.
- Sonda, G., Coletta, C. & Gabbi, Francesco (Eds.). (2010). *Urban Plots, Organizing Cities*. London: Ashgate Publishing, Ltd.
- Steyaert, C. & Looy, B. V. (2010). Participative Organizing as Relational Practice. In Steyaert, C. & Looy B. V (Orgs.), *Relational practices, participative organizing (Advanced Series in Management)* (Vol. 7, pp. 1–17). Leeds: Emerald Group Publishing Limited.
- Strati, A. (1995). Aesthetics and organizations without walls. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 1(1), 83–105. <https://doi.org/10.1080/10245289508523447>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Strom, E. (2004). Converting pork into porcelain: cultural institutions and downtown development. *Urban Affairs Review*, 38(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/107808702401097763>

- Tavakoli, A., Schlagwein, D. & Schoder, D. (2017). Open Strategy: literature review, reanalysis of cases and conceptualization as a practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>
- Thrift, N. (2008). *Non-representational theory: Space, politics, affect*. London: Routledge.
- Tölle, A. (2016). Transnationalisation of development strategies in East Central European cities: A survey of the shortlisted Polish European Capital of Culture candidate cities. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), 374–388. <https://doi.org/10.1177/0969776413512845>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trumbull, S. (2014). Culture-led development and conflict over urban space: reimag(in)ing St Petersburg, Russia. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 969(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/geob.12032>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2010). *Creative Economy Report 2010*. Retrieved from https://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf
- United Nations Conference on Trade and Development. (2019). *Creative economy outlook: Trends in international trade in creative industries 2002-2015*. Country Profiles: 2005-2014. Geneva: UNCTAD.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Economia Criativa para o Desenvolvimento Sustentável no Brasil*. Retrieved from: <https://www.unesco.org/pt/node/108127>
- Unesco Creative Cities Network Application Form. (2019). Not published.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practice seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Valiati, L., Lang, F. da S., Möller, G., & Saron, E. (2023). Produto Interno Bruto da Economia da Cultura e das Indústrias Criativas: uma abordagem pela ótica da renda. *Revista Observatório Itaú Cultural*, 34.
- Vallaster, C. & Von Wallpach, S. (2018). Brand strategy co-creation in a nonprofit context: A strategy-as-practice approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(5), 984-1006. <https://doi.org/10.1177/0899764018776373>
- Wählin, N., Kapsali, M., Näsholm, M. H., & Blomquist, T. (2016). *Urban strategies for culture-driven growth: Co-creating a European capital of culture*. Edward Elgar Publishing.
- Wang, J. (2009). 'Art in capital': Shaping distinctiveness in a culture-led urban regeneration project in Red Town, Shanghai. *Cities*, v. 26, n. 6, pp. 318-330. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2009.08.002>
- Wansborough, M. & Mageean, A. (2000). The role of urban design in cultural regeneration. *Journal of Urban Design*, 5(2), 181–197. <https://doi.org/10.1080/713683962>
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.

- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Academy of Management Proceedings* (pp. C1-C6). Briarcliff Manor: Academy of Management.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Williamson, E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75-94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
- Yanow, D (2006). Talking about practices: On Julian Orr's talking about machines. *Organization Studies*, 27(12), 1743-1756. <https://doi.org/10.1177/0170840606071935>

Financiamento

Os autores agradecem o apoio financeiro da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

Autoria

Rodrigo Ábner Gonçalves Menezes

Doutor em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), com período de pesquisa na Irlanda. É pesquisador associado ao Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais, Tecnologias Digitais e Pesquisa Qualitativa (EO-TEDPEQ) e ao Grupo de Estudos Organizacionais de Cidades (GEOC) da UECE. Ocupa o cargo público de professor efetivo no Instituto Federal do Ceará (IFCE) e é coordenador do curso de Administração na mesma instituição. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Economia Criativa e Cidades Criativas.

E-mail: rodrigo.abnner@ifce.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-2339>

Ana Sílvia Rocha Ipiranga

Doutora em Psicologia do Trabalho e da Organização (Universidade de Bolonha, Itália). Professora Associada em Estudos Organizacionais no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Realizou estágio de pós-doutorado em Administração na EBAPE-FGV. Desde 2008, é Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq.

E-mail: silvia.ipiranga@uece.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8095-6800>

Conflitos de interesse

Os autores declararam que não há conflitos de interesse.

Linguagem Inclusiva

Os autores utilizam uma linguagem inclusiva que reconhece a diversidade, transmite respeito por todas as pessoas, é sensível às diferenças e promove a igualdade de oportunidades.

Contribuições dos autores

Rodrigo Ábner Gonçalves Menezes: conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), obtenção de financiamento (igual), investigação (igual), metodologia (igual), administração do projeto (igual), recursos (igual), supervisão (secundária), validação (igual), visualização (igual), redação do rascunho original (igual), revisão e edição do texto (igual).

Ana Sílvia Rocha Ipiranga: conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), obtenção de financiamento (igual), investigação (igual), metodologia (igual), administração do projeto (igual), recursos (igual), supervisão (principal), validação (igual), visualização (igual), redação do rascunho original (igual), revisão e edição do texto (igual).

Checagem de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio utilizando ferramentas específicas.

Disponibilidade de informações

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. No entanto, de acordo com os princípios éticos, não exige a divulgação de quaisquer meios que identifiquem os participantes da pesquisa, preservando completamente sua privacidade. A prática de dados abertos busca garantir a transparência dos resultados da pesquisa sem exigir a identidade dos participantes.

O&S is a signatory to DORA (The Declaration on Research Assessment) and to COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional