

**O ORGANIZAR INCLUSIVO PARA UMA CIDADE CRIATIVA À LUZ DA ESTRATÉGIA  
COMO PRÁTICA: o projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO**

**RODRIGO ÁBNNER GONÇALVES MENEZES**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**ANA SILVIA ROCHA IPIRANGA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**CARLOS CESAR DE OLIVEIRA LACERDA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**FELIPE KAISER FERNANDES**  
ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SCIENCES SOCIALES (EHES)

Agradecimento à órgão de fomento:  
CAPES

# **O ORGANIZAR INCLUSIVO PARA UMA CIDADE CRIATIVA À LUZ DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: o projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO**

## **1 INTRODUÇÃO**

Em 2019, a importância do segmento do design na economia criativa da cidade de Fortaleza/CE levou-a a ser aprovada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, como “Cidade Criativa do Design”, por meio da *Unesco Creative Cities Network – UCCN*. Esta rede visa promover a cooperação entre cidades que reconhecem a criatividade como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável (SKOGLUND; LAVEN, 2019).

No entanto, Fortaleza possui altos níveis de desigualdade social (SALATA; RIBEIRO, 2020) que leva a reflexões sobre como uma cidade criativa do design poderia organizar ações e projetos para combater este problema por meio da economia criativa. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar, por meio da lente teórica da estratégia como prática, o processo de elaboração e implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design, chancelado pela UNESCO, e seus efeitos no organizar (*organizing*) para uma cidade mais inclusiva.

A principal perspectiva teórica articulada foi a da Estratégia como Prática (WHITTINGTON, 1996), que foi utilizada para compreender os processos estratégicos do desenvolvimento e implementação do projeto de candidatura. No contexto desta perspectiva teórica, foram enfatizados os processos de *strategizing* urbanos guiados pelas características culturais da cidade (WÄHLIN et al., 2016) e o seu organizar (CZARNIAWSKA, 2008) para uma cidade criativa e inclusiva (SASAKI, 2001, 2010).

Este artigo está organizado em oito tópicos. Após esta introdução, o segundo tópico apresenta o contexto do design e da Rede de Cidades Criativas da UNESCO. O terceiro tópico contextualiza historicamente o Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design e apresenta a vocação histórica da cidade no setor têxtil e de moda. O tópico 4, por sua vez, apresenta a perspectiva teórica da Estratégia como Prática e o tópico 5 apresenta as demais perspectivas teóricas articuladas neste artigo: as práticas estratégicas urbanas guiadas pela cultura; e o organizar de cidades criativas inclusivas. O tópico 6 contém a metodologia do trabalho e o tópico 7 a análise dos resultados. Por fim, o tópico 8 traz as considerações finais deste estudo.

## **2 A REDE DE CIDADES CRIATIVAS DA UNESCO**

O planejamento da urbe pensado com base na criatividade é o que propõe a UCCN desde 2004, firmando um compromisso no investimento da criatividade e da cultura para um desenvolvimento urbano sustentável (CREATIVE CITIES NETWORK, 2017). No entanto para ingressar na UCCN, a candidata à cidade criativa, particularmente do setor do Design, como no caso de Fortaleza, precisa cumprir certos requisitos, dentre eles:

Para ser aceita pela UNESCO como uma Cidade do Design, a cidade deve ter o setor do design bem estabelecido, uma cena cultural bem desenvolvida com instalações adequadas, escolas de design e centros de pesquisa em design, bem como uma cena criativa ativa. A cidade deve também possuir experiência na implementação de um comércio orientado a eventos e exposições de design. Além do mais, precisa oferecer aos designers locais e aos planejadores de

idades a oportunidade de se beneficiar dos materiais locais e das condições naturais/urbanas. Setores criativos orientados pelo design como arquitetura, design de interiores, moda, têxtil, joias e acessórios, design interativo, designs urbanos ou sustentáveis devem estar presentes na cidade (STOCKER, 2013, p.7-8).

A UCCN possui objetivos plurais relacionados ao desenvolvimento sustentável, inclusão social e o compartilhamento de práticas entre as cidades chanceladas (SKOGLUND; LAVEN, 2019). Atualmente, esta é composta por quase 300 cidades ao redor do mundo, na qual 40 são da categoria do design e o restante se espalham entre os demais setores da economia criativa, como por exemplo: artesanato e arte popular; filme; gastronomia; literatura; arte e mídia; e música.

### **3 O PROJETO FORTALEZA CIDADE CRIATIVA DO DESIGN DA UNESCO**

O design se caracteriza como uma atividade criativa que se expressa de diversas maneiras, como por exemplo através da criação de artigos de luxo, de projetos arquitetônicos ou de produtos utilitários (UNCTAD, 2010). No caso do dossiê de candidatura (UNESCO..., 2019) submetido pela cidade de Fortaleza, foram destacadas as suas potencialidades no campo do design, principalmente aquelas ligadas ao setor têxtil, confecção e design de moda. A tradição de Fortaleza nestes setores remonta a períodos de prosperidade econômica em que a produção do algodão era um dos alicerces da sua economia.

O cultivo do algodão no semiárido nordestino remonta ao período colonial do Brasil. De acordo com Cunha (2021), com o declínio da sua economia pecuária durante o século XVIII, a capitania do Ceará encontrou na produção e comércio do algodão um caminho para prosperidade econômica que culminou em um fluxo de riquezas para a região e atraindo correntes migratórias para o interior da capitania. No início do século XIX, as regiões no entorno de Baturité, Maranguape, Aratanha (Pacatuba), Uruburetama, Meruoca e Pereiro eram as principais produtoras de algodão na capitania cearense (CUNHA, 2021).

O auge econômico do comércio do algodão no Ceará, ocorrido nos dez anos seguintes após o fim da guerra de secessão norte-americana, propiciou um intenso crescimento em particular para as cidades de Fortaleza e Aracati (CUNHA, 2021; SILVA; MUNIZ, 2022). Este comércio também ofereceu oportunidades para que agricultores locais pudessem se beneficiar da alta demanda por este tipo de produto.

A cultura do algodão favoreceu o desenvolvimento da indústria têxtil e de confecção cearense. Esse processo de industrialização produtiva pode ser compreendido em quatro fases (SILVA; MUNIZ, 2022), entre elas:

- *1ª fase* de 1882 a 1990 (os pioneiros), se caracteriza pela implementação das primeiras indústrias têxteis no Estado com a primeira (Fábrica Progresso) iniciando em 1882;
- *2ª fase* de 1990 a 1960 (os empreendedores), que é o período em que se consolida a indústria têxtil no Brasil;
- *3ª fase* de 1960 a 1980 (os Modernos – Incentivos Fiscais e Transformações), em que ocorreu a modernização das máquinas das indústrias têxteis por meio do Programa de Reequipamento da Indústria Têxtil, pela Sudene;
- *4ª fase* de 1980 em diante (a Geração Empresarial), que diante de um contexto de crise econômica enfrentado pelo país, a economia do algodão cearense apesar de enfrentar dificuldades ainda possui empreendimentos de

destaque como a Indústria Santa Teresa (Aracati), que juntamente com a filial Santa Cecília (Fortaleza) representavam mais de 40% da produção de tecido no Estado no início desta fase.

Atualmente, o Estado do Ceará possui 1.993 estabelecimentos industriais têxteis (RAIS, 2019), se afirmando como um importante polo têxtil e de confecção no Brasil. As indústrias cearenses do ramo têxtil e de confecção tendem a se concentrar na região metropolitana de Fortaleza, em que a capital apresenta 1.641 estabelecimentos desse setor. Tal produção é diversificada, passando pelos processos de fabricação de fios, de tecidos até malharia e confecções em que os principais tipos de vestuário são a moda íntima, roupas de dormir, roupas esportivas, moda praia, *jeans*, infantil e modinha (SANTOS, 2014; MUNIZ, 2022; VIANA, 2005).

Esta realidade favoreceu e consolidou o design de moda na cidade de Fortaleza, principal área produtiva que baseou o dossiê de candidatura (UNESCO..., 2019). O turismo de negócio na capital do Ceará movimentou o segmento da moda nos shoppings atacadistas, feiras de moda e *outlets* (CAMELO; COROLIANO; LEITÃO, 2017). Desta forma, Fortaleza se apresenta como um importante polo de confecções que acarreta em um intenso comércio de produtos de moda (MOTA; BARBOSA, 2015).

Um importante evento que afirma a representatividade da cidade de Fortaleza no design de moda é o tradicional evento anual “Dragão Fashion Brasil”, que reúne designers famosos e acontece desde 1999. O principal objetivo deste evento é servir como palco para talentos emergentes, bem como ser uma plataforma de lançamento para artistas que buscam uma perspectiva autoral da moda. Atualmente, compreendendo as relações complexas que estabelece com outros segmentos que possuem a moda como fio condutor, o Dragão Fashion Brasil se apresenta como o maior evento multidisciplinar de moda da América Latina ao incluir na sua programação segmentos como os de gastronomia, música, dança, cultura e artes integradas (BELMINO; FREITAS, 2020).

Em decorrência desta vocação econômica de Fortaleza, nos anos 90 foram implementados os primeiros cursos de design e moda na capital, e entre 2004 e 2007 os centros de moda, design, artesanato, embalagem, gráfica e joalheria. Atualmente também podem ser encontrados na cidade cursos superiores de design em uma série de universidades públicas e privadas e centros de formação (UNESCO..., 2019). Este contexto despertou no poder público o interesse concorrer ao título de cidade criativa junto a UNESCO, na categoria de design.

A gestão municipal passou então a articular um dossiê de candidatura para a UCCN na categoria do design. Para isto, o primeiro passo foi o do desenvolvimento do projeto do Distrito Criativo de Fortaleza (SILVEIRA, 2019), que se apresentou como um dos pontos positivos desta candidatura. O Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO pode ser compreendido em dois momentos distintos: o primeiro momento de elaboração do dossiê de candidatura à UCCN (entre 2018 e 2019) e um segundo momento de implementação dos projetos relacionados à chancela recebida pela UNESCO (a partir de 2020).

Um primeiro momento, que se caracteriza pelo processo de elaboração do dossiê de candidatura à UCCN, inicia-se com o projeto de um distrito criativo para a capital alencarina. De acordo com Silveira (2019), no ano de 2018, o projeto-piloto do Distrito Criativo de Fortaleza foi concebido pela Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) por meio do Instituto de Planejamento de Fortaleza (IPLANFOR) de modo a gerar um alinhamento com o Plano de Economia Criativa contido no Plano FORTALEZA 2040, que por sua vez possui como uma de suas propostas a criação/adaptação de espaços em Distritos Culturais, Inteligentes e Criativos. A partir deste projeto que descreve um

robusto plano de urbanização, a PMF, por meio do IPLANFOR e outras instituições públicas e privadas, propôs a elaboração da candidatura da cidade de Fortaleza para o ingresso na UCCN na categoria do 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).

O dossiê de candidatura submetido por Fortaleza foi elaborado por um grupo de instituições e organizações públicas e privadas que salientaram a importância do design na história da cidade, bem como seus ativos econômicos e culturais, assim como projetos desenvolvidos nos últimos cinco anos relacionados ao setor do design e áreas afins. Em uma segunda parte do dossiê foram resumidos os planos de ação formulados por um conjunto de atores públicos e privados para alavancar o setor do design em Fortaleza nos próximos cinco anos, entre os quais se destaca a criação de um Distrito Criativo entre os limites dos bairros da Praia de Iracema e do Centro da Cidade de Fortaleza (SILVEIRA, 2019, p. 27). Diante desta realidade, é possível enxergar toda a articulação estratégica para elaboração e implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO pela lente teórica da Estratégia como Prática.

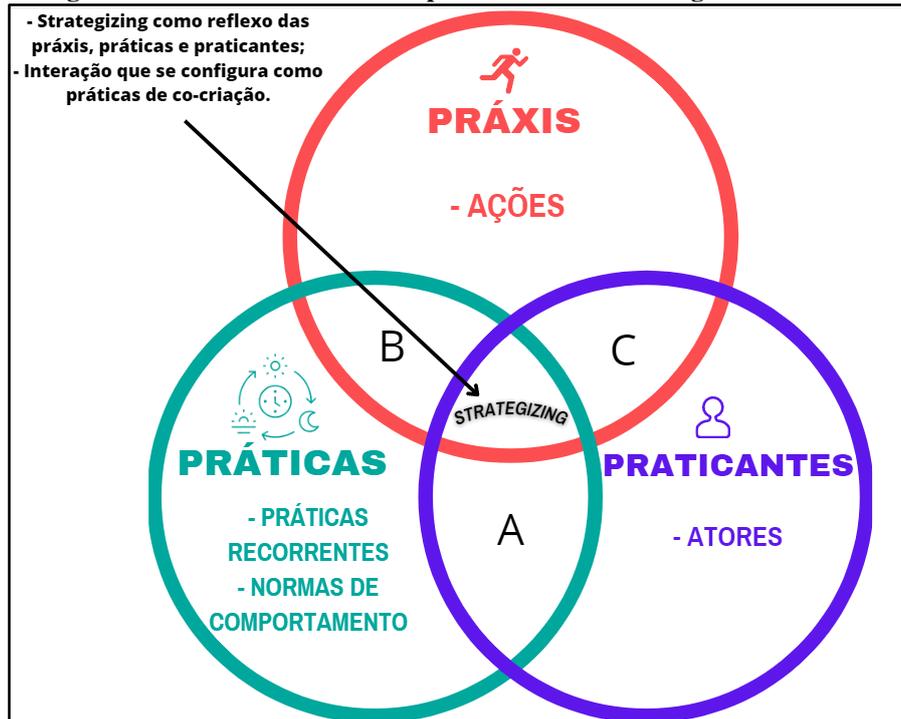
#### **4 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

De acordo com Whittington (2006), a disciplina de estratégia, devido ao seu crescente engajamento com questões práticas, tem sido enxergada através desta ótica, surgindo assim uma série de estudos denominados de “Estratégia como Prática” desde os anos 1990 (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; WHITTINGTON, 2019).

De acordo com Whittington (2006), Vaara e Whittington (2012), existem três dimensões centrais a se considerar nas investigações acerca de Estratégia como Prática: (1) A “prática”, que diz respeito às normas, práticas recorrentes e o modo de agir utilizando recursos materiais no campo social; (2) a “práxis”, que se refere às atividades que as pessoas realizam na prática, dando importância não apenas do “o que é feito”, mas também do “como é feito”; (3) e os “praticantes”, que são os atores que tanto realizam a estratégia como a carregam em suas práticas no dia a dia.

Tais dimensões dizem respeito respectivamente à sociedade, às atividades e às pessoas. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) desenvolvem esta perspectiva e apresentam um *framework*, representado na Figura 1 a seguir, que articula estas dimensões centrais.

Figura 1 – *Framework* conceitual para análise da Estratégia como Prática



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11).

Apesar de os três temas centrais estarem inter-relacionados, uma pesquisa pode focar em apenas um destes, ou uma combinação entre eles, sem que se desconsidere a inter-relação entre os três. A Figura 1 apresenta o *strategizing* como um reflexo das “práxis”, “práticas” e dos “praticantes”. As interseções A, B e C indicam as interconexões entre temas, que podem ser o foco de investigações científicas. Pressupomos para este estudo que as interações que fazem parte do processo do *strategizing* estão correlacionadas com os processos do organizar (*organizing*) (CZARNIAWSKA, 2008) de práticas de co-criação, visto que os eventos podem ser enxergados de forma relacional e inseridos em uma rede de relações (SHOTTER, 1996).

Para Golsorkhi et al. (2015, p.1), a abordagem da Estratégia como Prática preocupa-se com “o *micro-level* das atividades sociais, processos e práticas que caracteriza a estratégia organizacional e o processo de *strategizing*”. O *strategizing* trata do estudo das práticas realizadas pelos praticantes no espaço em que ocorre. Desta forma, a estratégia não é mais compreendida como estruturada de forma *top-down*, e passa a ser compreendida como um processo que ocorre no dia a dia da organização e que envolve atores (internos e externos à organização) em suas práticas recorrentes (WHITTINGTON, 2006).

No estudo de cidades criativas em contexto de altos níveis de desigualdade social, como acontece com Fortaleza, é importante observar de que forma a cultura local influencia nos processos de *strategizing* para a organização de práticas estratégicas que considerem a economia criativa como fator de redução de desigualdades.

## 5 O PAPEL DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS URBANAS GUIADAS PELA CULTURA NO ORGANIZAR (*ORGANIZING*) DE CIDADES CRIATIVAS INCLUSIVAS

Considerando a natureza do conceito de práticas contextuais de Schatzki (2002), e ainda, a perspectiva da investigação de planos estratégicos urbanos guiados pela cultura (WÅHLIN et al., 2016) sob a abordagem da estratégia como prática, estas articulações se mostram consonante tanto com as propostas epistêmicas dos temas centrais propostos por Whittington (2006) e Vaara e Whittington (2012), bem como, são consoantes com as suposições das ontologias do organizar (*organizing*) (CZARNIAWSKA, 2008), ao apresentarem a cultura e o lugar como o cerne das suas óticas.

Wåhlin et al., (2016) argumentaram que o alinhamento entre o plano urbano e o plano cultural é essencial para que a regeneração da cidade ocorra. Para Wåhlin et al., (2016, p. 31), o design urbano, por exemplo, se refere ao “processo de estabelecer uma estrutura para um ambiente urbano em termos de formato, função e características”, e apesar de ser afetado por diversos fatores, deve-se considerar as prioridades para a vida e trabalho nas cidades, tais como gestão, acessibilidade e sustentabilidade. Quando elaborados de forma conjunta com diferentes atores que compõem o público-alvo a que se dirige estes planos, todo o processo de formulação e implementação pode ser realizado pela perspectiva da co-criação, que se define como:

O processo no qual os atores principais em uma comunidade (governo, academia, empresas, organizações sem fins lucrativos e cidadãos) estão engajados e com poder de negociar e tomar decisões, [...] com cada um deles participando do início ao fim deste processo (WÅHLIN et al., 2016, pp. 3-4).

De modo a dar vida aos processos do organizar (*organizing*), e sobretudo, de forma mais participativa e alinhada com os princípios da co-criação, se propõe analisá-los, como sugerido por Steyaert e Looy (2010), por meio do conceito de práticas relacionais.

Ao invés de enxergar os eventos em termos de teoria do que eles supostamente representam, precisamos observa-los de forma relacional, no sentido de estarem relacionados e inseridos em uma rede de conexões (SHOTTER, 1996). As práticas relacionais demonstram como a subjetividade e a materialidade se conectam e desconectam, ao invés de situar as questões do cotidiano do organizar (*organizing*) como episódios isolados (STEYAERT; LOOY, 2010). O organizar (*organizing*) se mantém vivo por meio da diversidade e da diferença, considerando a multiplicidade de perspectivas, ideias, atores, contextos e materialidade envolvidos (STEYAERT; LOOY, 2010).

Neste contexto, propomos integrar os processos do organizar (*organizing*) com a questão da gestão de cidades criativas e mais inclusivas. O organizar (*organizing*) de cidades pode ser compreendido a partir da perspectiva das redes de ação (*action nets*), que se ocupa em analisar como as ações se conectam umas às outras possibilitando revelar o que está sendo feito e como estes feitos se conectam uns com os outros em um mesmo contexto (CZARNIAWSKA, 2004).

Apesar da concepção clássica de classes criativas recomendar uma gestão de cidades que se ocupe em atrair profissionais criativos de todas as partes do mundo (FLORIDA, 2002), parece pouco contribuir para as questões de um organizar (*organizing*) urbano inclusivo, acarretando, muitas vezes, o aumento da tensão social (PECK, 2005). O conceito de cidade criativa inclusiva pode ser definido como:

[...] uma cidade que cultiva novas tendências em arte e cultura, e promove setores inovadores e criativos por meio de atividades criativas de artistas, criadores e cidadãos comuns, possui diversos ambientes criativos e inovadores, e possui uma capacidade local para encontrar soluções para problemas sociais, como das pessoas desabrigadas (SASAKI, 2001, p. 34).

A arte e a cultura devem ser centrais no organizar (*organizing*) da infraestrutura urbana e social, e as formulações práticas estratégicas participativas devem se ocupar em levar a criatividade para as pessoas da cidade, oferecendo espaços relacionais para a co-criação cultural (STEYAERT; LOOY, 2010; WÅHLIN ET AL., 2016), apoiando os produtores culturais e demais atores nas articulações dessas práticas inclusivas urbanas (SASAKI, 2010).

## 6 METODOLOGIA

Esta pesquisa apoia-se principalmente nos procedimentos do método da Grounded Theory propostos por Charmaz (2006), visto que esta autora apresenta o método sob uma perspectiva teórica interacionista simbólica, fundamentando-a sob a égide do construcionismo social (BURRELL; MORGAN, 1979). Uma das principais características de tal método é que o processo de análise é inseparável da etapa de coleta dos dados, sendo possível o pesquisador retornar a campo em momentos distintos e ajustando o seu roteiro (no caso de entrevistas, por exemplo) a partir dos seus achados (CHARMAZ, 2006). O método da Grounded Theory apresenta também procedimentos de codificação para auxiliar na análise dos dados à medida em que forem coletados.

Ainda para Charmaz (2006), tais processos de codificação fornecem o esqueleto de trabalho da análise e são compostos por: codificação inicial; codificação focalizada; e codificação axial. Na codificação inicial as palavras e declarações são agrupadas em códigos e ocorre a denominação de cada fragmento de dados. Na codificação focalizada é feita a seleção do material que represente os códigos mais importantes para que sejam organizados e classificados, criando-se assim categorias representativas dos dados que as compõe. Durante a codificação axial, o pesquisador passa a relacionar as categorias às suas subcategorias, respondendo as questões: quando; onde; por que; quem; como; e com que consequências. Diferentemente de outras técnicas qualitativas de codificação como a análise de conteúdo, na Grounded Theory os códigos são criados ao longo do processo de codificação e análise e não são definidos *a priori*.

A etapa de coleta e análise de dados desta pesquisa aconteceu entre setembro de 2019 e agosto de 2022, organizadas em três momentos divididos neste período. O primeiro entre 09/2019 e 03/2020; o segundo momento entre 08/2020 e 11/2021; e, por fim o terceiro momento entre 08/2022 e 09/2022. No total, 30 entrevistas com duração média de uma hora cada foram conduzidas com atores que participaram do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, utilizando-se roteiros de entrevistas que vieram a sofrer alterações de acordo com os achados empíricos.

A condução das entrevistas se deu de acordo com as orientações da Charmaz (2006), que indica que a conversação neste processo deve ocorrer de modo fluído em que a ordem das perguntas pode variar de acordo com a lógica das falas e novas questões podem surgir a partir do contexto, permitindo ao entrevistador ir além ao previamente planejado por meio do roteiro. Todas as entrevistas tiveram autorização e foram registradas em áudio para posterior transcrição.

A análise documental também foi outra técnica importante que serviu como uma estratégia complementar para compor o *corpus* deste estudo. Os documentos foram aqui percebidos como artefatos integrados a uma rede de ação (PRIOR, 2003), e também foram analisados de modo qualitativo e utilizados de modo a contextualizar a informação ao invés de serem entendidos como “contêineres” de informação. Além dos trabalhos científicos utilizados nesta pesquisa, também foram considerados um acervo de 15 obras, contendo documentos institucionais públicos e privados, e diversos materiais como:

imagens (audiovisuais, fotográficas e ou fílmicas), processos/artefatos de design, matérias de jornais, históricos e contemporâneos, bem como entrevistas publicadas em diferentes revistas, sites e mídias sociais que foram realizadas com diferentes atores envolvidos com os temas dessa pesquisa.

A técnica de observação participante também fez parte dos procedimentos de coleta de dados deste estudo. Segundo Jaccoud e Mayer (2008) a observação, enquanto procedimento de pesquisa qualitativa, implica a atividade de um pesquisador que observa pessoalmente e de maneira prolongada situações, práticas e comportamentos pelos quais se interessa, sem reduzir-se a conhecê-los somente por meio de categorias utilizadas por aqueles que vivem essas situações e ou práticas. Os procedimentos de observação foram acompanhados pela anotação sistemática dos dados observados em um diário de campo (JACCOUD; MAYER, 2008) e, quando possível, foi realizado o registro em áudio para possibilitar transcrição. Assim, observações participantes foram realizadas durante as diferentes reuniões e/ou seminários (*online* e presenciais) propostas pelos atores institucionais envolvidos no Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, dentre estes, os encontros mensais da Câmara Setorial de Economia Criativa que faz parte da Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE). Também foram realizadas caminhadas, visando efetuar procedimentos de observações nos bairros da cidade de Fortaleza que compõem os espaços urbanos onde está sendo organizado o distrito criativo da cidade, como os bairros da Praia de Iracema e do Centro, além das comunidades envolvidas nestes processos.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados apresentados nos subtópicos seguintes são decorrentes dos procedimentos da Grounded Theory. Para auxiliar no procedimento de construção da teoria na Grounded Theory, foi utilizado o ATLAS.ti *Scientific Software Development* versão 9, que facilitou a organização do repertório dos dados que constituíram o inteiro *corpus* da pesquisa. Foram realizados os processos de codificação que compõe o método: inicial, focalizada e axial (CHARMAZ, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Iniciando com a codificação inicial, as 496 citações selecionadas no ATLAS.ti culminaram em 39 códigos de magnitudes variadas. A partir destes, realizou-se a codificação focalizada que considerou os códigos iniciais mais representativas para a construção de novas categorias analíticas. Na codificação focalizada quatro códigos emergiram:

- 1) Enxergando o fenômeno através da Estratégia como Prática;
- 2) Identificando a influência da cultura sobre as práticas estratégicas urbanas por meio de práticas relacionais de co-criação;
- 3) Evidenciando práticas estratégicas criativas urbanas no processo do organizar (*organizing*) para uma cidade mais inclusiva;
- 4) Apontando práticas e subsídios necessários para a formulação de políticas públicas para área.

A codificação axial se ocupou com as propriedades e dimensões de uma categoria analítica, e foi realizada de forma textual respondendo as questões: quando; onde, por quê; quem; como e com que consequências (CHARMAZ, 2006).

Os subtópicos a seguir estão organizados a partir das categorias advindas da codificação focalizada, de modo que por meio da codificação axial, apresentada neste estudo de forma textual, possibilitou a análise do organizar (*organizing*) do Projeto

Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO, considerando as articulações teóricas apresentadas em tópicos anteriores.

## 7.1 A elaboração e implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design sob o olhar da Estratégia como Prática

Neste subtópico subseção, é detalhada a concepção e implementação do projeto de candidatura. Desvelam-se os atores (praticantes), suas práticas recorrentes (práticas) e suas ações (práxis) de modo que todo o processo estratégico para a construção do dossiê possa ser enxergado através da lente teórica da Estratégia como Prática.

Ao buscar compreender as dimensões da concepção do projeto de candidatura submetido por Fortaleza à UCCN (UNESCO..., 2019), ficou evidenciado que a ideia partiu inicialmente da gestão municipal e do SEBRAE-CE, se caracterizando como um prática estratégico *top-down*, embora iniciativas deste tipo sejam incomuns.

Com o avanço da escrita do projeto de candidatura, foram convidados diversos atores ligados a economia criativa da cidade para que pudessem tornar possível a concretização do dossiê. O Ator 2 declarou que estes atores foram convidados pela prefeitura do município de Fortaleza e pelo SEBRAE devido a sua forte conexão com o campo do design. O ator 20 afirma que houveram rodas de conversa sobre a construção do projeto de candidatura, bem como eventos públicos de discussão. O ator 11 afirmou que foi convidado para debater sobre o distrito criativo. O ator 7 destacou que outra ação importante neste processo de candidatura foi a reativação da Associação Ceará Design. Esta associação, formada por profissionais do campo do design e que estava até então desativada, foi recriada como um dos requisitos do dossiê de candidatura.

Iniciaram-se então os encontros para a construção do projeto de candidatura à UCCN (UNESCO..., 2019). Práticas relacionais de co-criação aconteceram durante todo este processo, e o termo “a muitas mãos” ou “por muitas mãos” foi constantemente mencionado nas declarações dos atores entrevistados. Ao contrário das práticas estratégicas *top-down* executadas em um primeiro momento durante a concepção da candidatura pela PMF, estes encontros para a construção da candidatura ocorreram por meio de um processo integrado de formulação estratégica (*middle-bottom-up*), que caracterizam estas práticas de co-criação e de *strategizing* por meio de ações, interações e negociações entre os múltiplos atores (WÄHLIN et al., 2016).

No final, foi um trabalho feito a várias mãos, mas a responsabilidade de montar este dossiê foi um contrato que eu fiz com o SEBRAE. Havia um trabalho muito difícil porque para cada pergunta existe um número determinado de caracteres, então quando eu respondia dentro do limite de caracteres a Cláudia [Leitão] dizia: “Está faltando falar sobre isso, isso e isso”, e então me mandava mais um parágrafo imenso. Em seguida, vinha outra pessoa com outro parágrafo imenso afirmando que havíamos esquecido de mencionar outro assunto, então nós ficávamos em um “recorta e cola” de uma coisa para outra para dar coerência ao discurso e se manter dentro dos caracteres, e isso primeiro em português e depois tinha que passar para o inglês pois é o idioma em que o dossiê precisa ser enviado (Ator 4).

De acordo com Seidl e Guérard (2015), a organização de reuniões e *workshops* em torno de um determinado projeto afeta as práticas de *strategizing* (o fazer estratégico), pois encontros deste tipo são bastante distintos de outras práticas sociais por conta da forma como ocorre a interação entre os participantes.

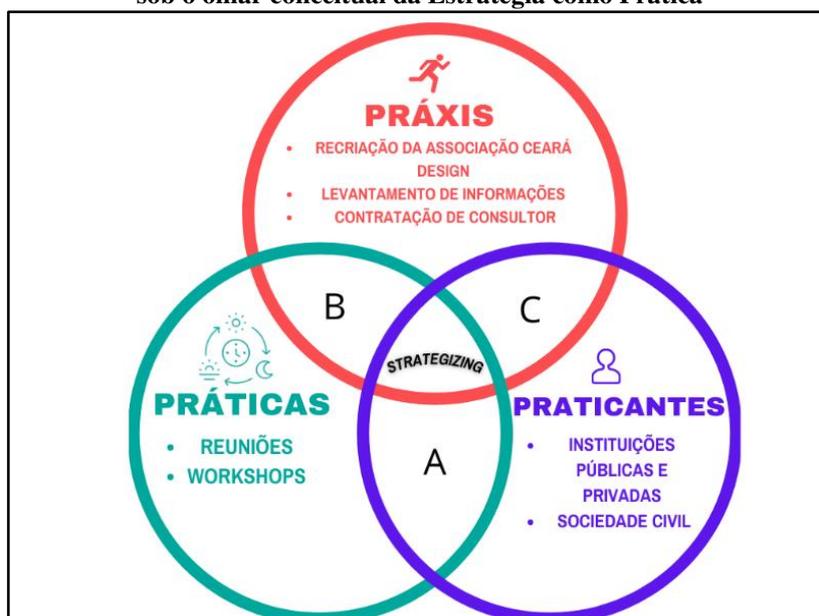
Nós realizamos algumas reuniões no Centro Cultural Belchior, na Praia de Iracema, e convidamos coordenadores de cursos de todas as universidades públicas e privadas de Fortaleza. Convidamos coordenadores de cursos e demais entrevistados. Era aberto a quem quisesse vir, mas basicamente vieram todos os coordenadores de cursos e alguns professores. E através deles é que começamos a levantar as informações que a gente precisava. Mas, mesmo assim, não foi uma tarefa muito fácil porque as pessoas têm outros compromissos e haveria que se fazer realmente um trabalho de busca de informações (Ator 4).

Apesar de considerar importante a atuação de todos os atores envolvidos neste processo, foram evidenciados aqueles que eram os mais ativos durante a elaboração do projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design, incluindo:

- 1) Associação Ceará Design
- 2) FECOMÉRCIO (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará)
- 3) SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial)
- 4) SEBRAE-CE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)
- 5) FIEC (Federação das Indústrias do Estado do Ceará)
- 6) Instituto Iracema
- 7) Prefeitura de Fortaleza (por meio do Observatório de Fortaleza e da Secretaria de Cultura de Fortaleza)
- 8) Governo do Estado do Ceará

É importante observar que não consta nesta lista de atores qualquer representante de bairros vulneráveis da capital cearense, como por exemplo associações de bairros ou líderes comunitários de Fortaleza. Considerar apenas atores institucionais para assumir esta linha de frente enfraquece a possibilidade de estratégias *bottom-up*, visto que as decisões finais de conteúdo para o dossiê de candidatura foram decididas por este grupo de atores.

**Figura 2 - Processo estratégico de desenvolvimento do dossiê de candidatura sob o olhar conceitual da Estratégia como Prática**



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl, (2007, p. 11).

A Figura 2 é uma representação da dinâmica entre as práticas, práxis e praticantes no contexto do projeto de candidatura da cidade à UCCN. Dentre os praticantes, observa-se a participação de atores da iniciativa pública, iniciativa privada e sociedade civil em que as práticas recorrentes por meio de entrevistas e reuniões (práticas) englobaram ações (práxis) executadas. Esta dinâmica reflete o fazer estratégico (*strategizing*) de toda a concepção do dossiê (WHITTINGTON, 1996). Apesar da participação da Associação Ceará Design como representante da sociedade civil e sobretudo dos profissionais de design do Estado do Ceará, a lacuna de participação de líderes comunitários e da população que habita a região do distrito fez com que processos para o organizar (*organizing*) de uma cidade mais criativa e inclusiva (CZARNIAWSKA, 2008; SASAKI, 2010) não fossem amplamente alcançados devido à falta de uma participação aberta e transparente (WHITTINGTON, 2019).

## 7.2 Práticas relacionais de co-criação e processos de *strategizing* urbanos guiados pela cultura

Destacamos, nesta subseção, os processos de *strategizing* para a elaboração do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO. Observa-se um *strategizing* pautado pela co-criação e articulado inicialmente de forma *top-down* e em alguns momentos de maneira descentralizada (*middle-bottom-up*) pelos atores, e guiado pelas características culturais da cidade (WHITTINGTON, 1996; WÅHLIN, 2016; STEYAERT; LOOY, 2010).

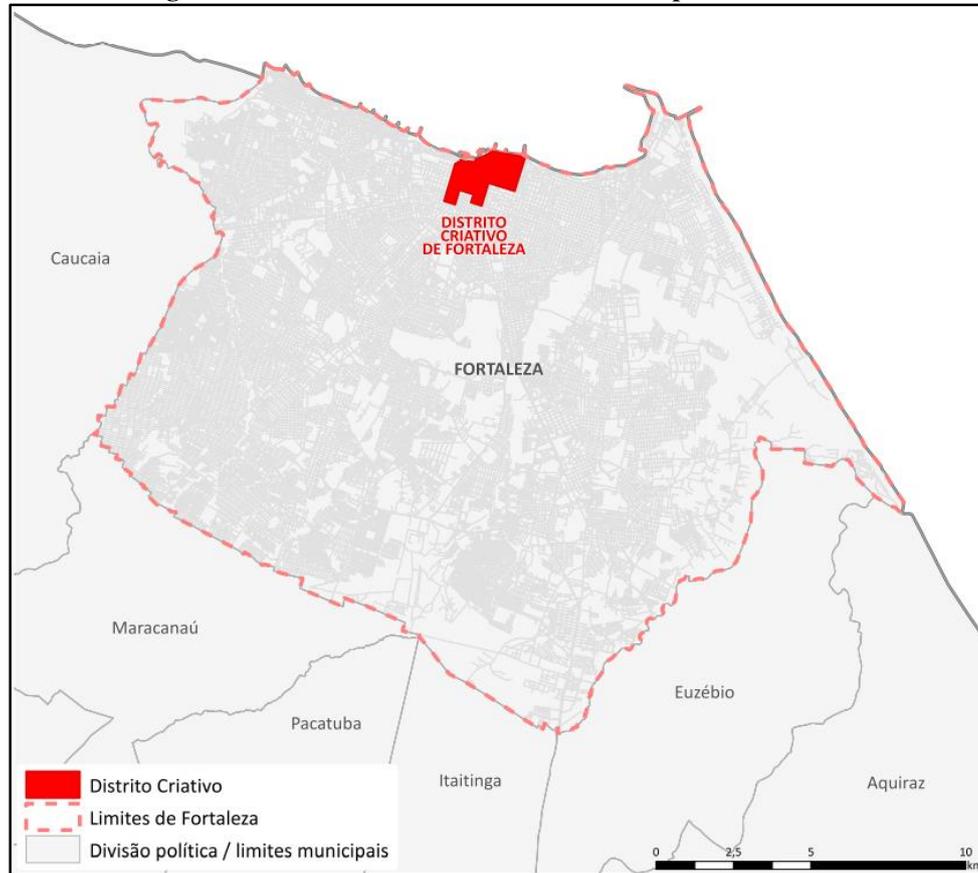
É evidente a influência da cultura sobre as práticas estratégicas urbanas da cidade de Fortaleza no contexto da economia criativa. Uma série de ações do poder público para transformação dos espaços urbanos foram destacadas pelos atores entrevistados, e que contribuem para a caracterização de Fortaleza como uma cidade criativa do design. Um edital que fomentou ações deste tipo, como cita o ator 5, foi o Prêmio de Intervenção do Patrimônio Arquitetônico (PIPA), que teve como objetivo o de incentivar jovens graduandos e graduados em arquitetura e urbanismo a pensar em propostas de intervenções funcionais em edificações históricas. Outra ação que reflete os efeitos da chancela para uma transformação urbana orientada pela cultura foi levantada pelo ator 24 ao destacar o edital Painéis Artísticos nas Escolas, que tratou da escolha de 40 obras de artistas locais a serem instaladas em painéis de cerâmica em escolas públicas da capital cearense.

O Distrito Criativo de Fortaleza é um exemplo de uma destas práticas relacionais de co-criação com o fazer estratégico guiado pela cultura (WÅHLIN et al., 2016; STEYAERT; LOOY, 2010). Este distrito criativo, que engloba os bairros Praia de Iracema, parte do Centro da cidade, envolvendo ainda a comunidade do Poço da Draga, Graviola e Morro do Ouro (que fazem parte do perímetro delimitado do distrito criativo) é enxergado pelo ator 7 como um precursor do dossiê de candidatura.

Então, a Prefeitura entrou com programa de incentivo fiscal pra atrair algumas áreas da economia que pudessem compor esse ambiente (o Distrito Criativo). Não é para ir um grande shopping lá para a Praia de Iracema. Não, não é isso. A gente quer incentivar pequenos produtores, e que a gente consiga mesclar atividades durante o dia e durante a noite. O Distrito Criativo tem isso, tem o design urbano favorecendo para que as pessoas consigam identificar no momento que entrarem nesse ambiente, [...] que é um ambiente diferente, percebam coisas diferentes. Então, nós fizemos uma sinalização dizendo que ali é o Distrito Criativo. A iluminação pode ser diferenciada, o pavimento pode ser diferenciado, as calçadas têm que ser totalmente acessíveis. E esse

ambiente pegando a Praia de Iracema e Centro, ele se complementa porque a Praia de Iracema tem todo esse apego bucólico e tal de criação e tudo mais. E o Centro é onde tem maior concentração de prédios históricos, de interesse histórico e de equipamentos de cultura da cidade (Ator 8).

**Figura 3 - Limites do distrito criativo e município de Fortaleza**



Fonte: FIEC (2021).

A figura 3 apresenta uma visão geral do distrito criativo, em que nele se encontram estabelecimentos comerciais de diferentes setores da economia criativa como: artes performáticas; audiovisual; expressões culturais tradicionais; *Newmedia*, e; publicações e mídia impressa.

### **7.3 Efeitos da implementação de práticas estratégicas criativas urbanas no processo do organizar (*organizing*) para uma cidade mais inclusiva**

Os eixos relativos à integração das estratégias urbanas com as práticas estratégicas voltadas para a cultura fundamentaram a proposição de que esta integração pode desencadear em um organizar (*organizing*) criativo guiado pela cultura (CZARNIAWSKA, 2008; WÅHLIN et al., 2016), incluindo a participação de atores em situações de vulnerabilidade que vivem nos espaços marginalizados da cidade, como os habitantes da comunidade do Poço da Draga, do Morro do Ouro e da Graviola. Esta subseção explora práticas como estas ocorridas no contexto da chancela de Fortaleza Cidade Criativa do Design, bem como os fatores que dificultam a execução destas quando o objetivo é o de um organizar (*organizing*) inclusivo através da economia criativa (CZARNIAWSKA, 2008; SASAKI, 2010).

Ao refletir sobre as mudanças que devem ocorrer na gestão do município de Fortaleza a partir da chancela recebida pela UNESCO, o D1 (documento 1) afirma que as políticas públicas da cidade voltadas à economia criativa e para o desenvolvimento sustentável nos bairros, nas periferias e espaços turísticos serão reforçadas. Nesta perspectiva, o ator 1 afirma que o design é um vetor de desenvolvimento social em que a desigualdade pode ser resolvida através deste (SASAKI, 2010). Estas práticas inclusivas podem ser observadas em dois grandes eixos: Formação e Norteador. O eixo de formação está relacionado com as práticas da cidade no fomento da economia criativa do design, enquanto que o de formação está relacionado com as práticas de fomento para pensar o futuro da economia criativa do design cearense.

#### **7.4 Subsídios para a formulação de políticas públicas para a área de Economia Criativa visando uma cidade mais inclusiva**

Esta subseção evidencia, a partir dos dados, quais as práticas e formas de subsídios seriam necessárias para a formulação de políticas públicas para a área da economia criativa em prol de uma cidade mais inclusiva (SASAKI, 2010). Observa-se a ênfase dada a questões que muitas vezes são anteriores a economia criativa do design, para que esta última possa ser impulsionada de um modo que práticas inclusivas tenham perenidade frente aos constantes desafios das urbes.

De acordo com o ator 28, é impossível de pensar no organizar (*organizing*) de uma cidade criativa inclusiva sem considerar os problemas enfrentados pelos territórios da própria cidade. Desta forma, as políticas públicas voltas ao organizar (*organizing*) inclusivo por meio da economia criativa devem estar integradas com outras práticas estratégicas urbanas guiados pela cultura para que de modo sejam efetivas.

Os atores 9 e 11 corroboram que é fundamental estimular a participação de comunidades que vivem no entorno dos bairros nobres de Fortaleza durante os processos de reflexão acerca de práticas criativas para uma cidade inclusiva (SASAKI, 2001; 2010). Para estes atores supracitados, tais processos devem valorizar o conhecimento e a história destas comunidades que muito têm a oferecer em termos de criatividade e cultura. Foram mencionados, por exemplo, moradores das 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 de projetos no contexto da chancela.

Quando questionado sobre de que forma o Distrito Criativo poderia servir como um meio de viabilizar práticas para um *organizing* mais inclusivo (CZARNIAWSKA, 2008; SASAKI, 2010) no contexto das comunidades do Poço da Draga e as menores Graviola e Morro do Ouro (que fazem parte do perímetro delimitado do distrito criativo), o ator 9 ressaltou a importância da escuta das pessoas do território, e que apesar de ter havido uma conversa inicial junto ao poder público, esta foi bastante vaga. Para o ator 11, é fundamental a participação das comunidades na construção do método de aplicação e funcionalidade do Distrito Criativo, pois é a própria população que vive nesses territórios que conhece bem sua realidade.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do trabalho foi analisar, por meio da lente teórica da estratégia como prática, o processo de elaboração e implementação do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design, chancelado pela UNESCO, e seus efeitos no organizar (*organizing*) para uma cidade mais inclusiva. Diante do exposto, os principais eixos temáticos analisados

demonstram que os processos do organizar (*organizing*) do Projeto Fortaleza Cidade Criativa do Design da UNESCO foram baseados inicialmente em um conjunto de práticas estratégicas abertas, culturalmente orientadas e de característica relacional em co-criação, mobilizando uma ampla rede de relacionamentos (CZARNIAWSKA, 2008; SHOTTER, 1996; STEYAERT; LOOY, 2010; WÅHLIN et al., 2016).

A análise destes temas possibilitou perceber como as conexões entre os as práticas estratégicas urbanas e culturais se tornam essenciais para que ocorram transformações nos espaços da cidade pela mobilização de dimensões intangíveis que moldam os bens culturais com valor econômico, dando luz aos efeitos de um organizar (*organizing*) criativo para uma cidade inclusiva (WÅHLIN et al., 2016; CZARNIAWSKA, 2008).

Contudo, embora a cidade tenha organizado práticas para um organizar (*organizing*) inclusivo, os achados desta pesquisa demonstram que estas ainda não são suficientes e outras são necessárias, tais como: projetos que considerem as habilidades das pessoas nas comunidades e não apenas a oferta de subemprego; valorização das pessoas em comunidades vulneráveis nos espaços marginalizados da cidade, indo além dos espaços que formam o Distrito Criativo; e oferecer momentos de escuta para refletir sobre o que a população que vive em áreas vulneráveis tem a dizer sobre a organização da economia criativa na cidade. Também é importante ampliar as discussões a respeito de temas que são transversais a economia criativa, como : educação, cultura, segurança pública, políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento urbano como as de saneamento e moradia.

Conforme apresentado nos principais eixos temáticos, é importante enfatizar que esta pesquisa apresenta contribuições em termos de avanços teóricos no que diz respeito ao organizar (*organizing*) de cidades criativas e inclusivas, visto que as discussões deste estudo tornaram possível demonstrar processos envolvidos no organizar (*organizing*) urbano.

Como limitações da pesquisa, é importante ressaltar que as ações e projetos que fazem parte do contexto da chancela de Cidade Criativa do Design da UNESCO, recebida por Fortaleza, ainda continuam a acontecer. Se por um lado a investigação do dossiê de candidatura durante o seu início foi uma vantagem (por possibilitar escrutinar os processos de *strategizing* na prática ao mesmo tempo que aconteciam), por outro lado, as práticas ainda estão em processo de implementação e aquelas que visam um organizar (*organizing*) para uma cidade criativa mais inclusiva não puderam ser completamente investigadas.

Considerando que é necessário dar tempo para que práticas inclusivas e criativas ocorram neste contexto, recomenda-se que estudos futuros busquem compreender, sob a ótica da população em situações de vulnerabilidade, os efeitos socio-econômicos dos projetos decorrentes da chancela. Também recomendam-se a realização de estudos quantitativos e qualitativos de diversas naturezas, uma vez que houver maior disponibilidade de dados sobre os efeitos decorrentes destes projetos em Fortaleza

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELMINO, Sílvia Helena; FREITAS, Ricardo Ferreira. **Intercidades: consumos e imaginários urbanos**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2020.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. England: Ashate Publishing Company, 1979.

CAMELO, Priscila Medeiros; CORIOLANO, Luzia Neide Menezes T.; LEITÃO, Cláudia Sousa. Turismo, moda e negócios no Maraponga Mart Moda em Fortaleza/CE. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 17, n. 3, 2018.

CAVES, R. **Creative Industries**. Harvard: Harvard University Press, 2000.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis**. sage, 2006.

CREATIVE CITIES NETWORK. **Mission Statement**. 2017. Disponível em: <[https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/uccn\\_mission\\_statement\\_rev\\_nov\\_2017.pdf](https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/uccn_mission_statement_rev_nov_2017.pdf)>. Acesso em: 01/11/2020.

CUNHA, George. O algodão na economia da província do Ceará durante o século XIX: algumas considerações sobre a sua importância. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 3, n. 47, 2021.

CZARNIAWSKA, B. **A theory of organizing**. Cheltenham: Edward Elgar Press, 2008.

CZARNIAWSKA, Barbara. On time, space, and action nets. **Organization**, v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ – FIEC. **Estratégias para o desenvolvimento dos Clusters do Ceará : Distrito Criativo – Fortaleza : FIEC**, 2021.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. 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, 2015.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**, v. 2, p. 254-94, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; PAUL SPEE, Andreas. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: research directions and resources. Cambridge, 2007.

MOTA, Maria Dolores de Brito; BARBOSA, Rita Claudia Aguiar. Comércio popular de moda - o centro faz a moda, a moda faz o centro na cidade de Fortaleza CE. 2015. IN: **5º Encontro Nacional de Pesquisa em Moda**. 2015. Disponível em: <<https://silo.tips/download/comercio-popular-de-moda-o-centro-faz-a-moda-a-moda-faz-o-centro-na-cidade-de-fo>>. Acesso em: 14/01/2023.

MUNIZ, Alexsandra Maria Vieira. **Geografia da indústria têxtil e de confecção**. UFC: 2022.

PECK, Jamie. Struggling with the creative class. **International journal of urban and regional research**, v. 29, n. 4, p. 740-770, 2005.

PRIOR, L. **Using Documents in Social Research**. London: SAGE, 2003.

RAIS. **Relatório Anual de Informações Sociais**. 2019. Disponível em: <[http://www.rais.gov.br/sitio/obter\\_declaracao.jsf](http://www.rais.gov.br/sitio/obter_declaracao.jsf)>. Acesso em 21/12/2022.

SALATA, Andre Ricardo., RIBEIRO, Marcelo Gomes. **Boletim Desigualdade nas Metrôpoles**. Porto Alegre/RS, n. 10, 2022. Disponível em: <<https://www.observatoriodasmetrôpoles.net.br/>>. Acesso em 11/12/2022.

SANTOS, Marlon Cavalcante. A dinâmica do circuito da economia urbana na produção de confecções em Fortaleza-CE. 2014. 150 f. Dissertação (Mestrado em geografia)-Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2014.

SASAKI, Masayuki. *The Challenges for Creative Cities*. Tokyo: Iwanami Shoten, 2001.

SASAKI, Masayuki. Urban regeneration through cultural creativity and social inclusion: Rethinking creative city theory through a Japanese case study. *Cities*, v. 27, p. S3-S9, 2010.

SCHATZKI, Theodore R. **The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change**. Penn State Press, 2002.

SEIDL, David; GUÉRARD, Stéphane. Meetings and workshops as strategy practices. **Cambridge handbook of strategy as practice**, v. 2, p. 564-581, 2015.

SHOTTER, John. Living in a Wittgensteinian world: Beyond theory to a poetics of practices. **Journal for the theory of social behaviour**, v. 26, n. 3, p. 293-311, 1996.

SILVA, José Borzacchiello da; MUNIZ, Alexandra Maria Vieira. **A indústria têxtil e a produção do espaço urbano**. 2022.

SILVEIRA, E. G. da. DOSSIÊ UNESCO FORTALEZA CIDADE CRIATIVA. **Cadernos do Observatório**, Prefeitura Municipal de Fortaleza, v.7, n.7, Fortaleza: IPLANFOR, 2019.

SKOGLUND, W.; LAVEN, D. Utilizing Culture and Creativity for Sustainable Development: Reflections on the City of Östersund's Membership in the UNESCO Creative Cities Network. **Springer International Publishing AG**, pp. 398–405, 2019.

STEYAERT, C.; LOOY, B. V. Participative Organizing as Relational Practice. IN: **Relational practices, participative organizing**. Emerald Group Publishing, 2010.

STOCKER, Karl. **The power of design: a journey through the 11 UNESCO cities of design**. Vienna, New York: Springer, 2013.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2010**. 2010. Disponível em: <[https://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf)>. Acesso em 05/07/2019.

UNESCO Creative Cities Network 2019 Call for Applications. Fortaleza, 2019. Não publicado.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VIANA, F.L.E. **A indústria têxtil e de confecções no Nordeste: características, desafios e oportunidades**. Série Documentos do ETENE nº 06. Fortaleza: BNB, 2005.

WÄHLIN, Nils et al. **Urban strategies for culture-driven growth: Co-creating a European capital of culture**. Edward Elgar Publishing, 2016.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard. **Opening strategy: professional strategist and practice change, 1960 to today**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.