

## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM PROJETOS DE INOVAÇÃO SOCIAL: Análise do Espaço Cultural Vila Flores**

### ***STRATEGIC MANAGEMENT IN SOCIAL INNOVATION PROJECTS: Analysis of the Vila Flores Cultural Space***

Fernanda Hack<sup>1</sup>  
Serje Schmidt<sup>2</sup>  
Dusan Schreiber<sup>3</sup>  
Juliana Sueli Sehn  
Luciane Viana<sup>4</sup>  
Mary Sandra Guerra Ashton<sup>5</sup>

#### **Resumo**

Considera-se que, cada vez mais, as organizações e os indivíduos necessitam desenvolver estratégias de inovação social, relacionadas com o desenvolvimento sustentável, alinhado à criatividade e cooperação, no nível local. O objetivo deste estudo é analisar como a gestão estratégica pode potencializar ações de inovação social por meio do estudo do caso do Espaço Cultural Vila Flores. Para essa investigação, utilizou-se o método de pesquisa descritiva e qualitativa, a técnica de estudo de caso com levantamento documental e entrevista. Entre os resultados encontrados é perceptível um formato de gestão participativa e colaborativa do Espaço Cultural Vila Flores. Existe um processo intrínseco de colaboração entre os participantes que, se for potencializado por meio de uma organização estratégica, pode trazer ainda mais força para todos os membros da organização criativa.

**Palavras-chave:** inovação social; gestão colaborativa; territórios criativos.

#### **Abstract**

It is considered that, increasingly, organizations and individuals need to develop social innovation strategies, related to sustainable development, aligned with creativity and cooperation, at the local level. The objective of this study is to analyze how strategic management can enhance social innovation actions through the case study of Vila Flores Cultural Space. For this investigation, we used the method of descriptive and qualitative research, the case study technique with documentary survey and interview. Among the results found, a participatory and collaborative management format of the Vila Flores Cultural Space is perceptible. There is an intrinsic process of collaboration among participants that, if leveraged through a strategic organization, can bring even more strength to all members of the creative organization.

**Keywords:** social innovation; collaborative management; creative territories.

## **1 Introdução**

As exigências dos consumidores por instituições mais engajadas socialmente, bem como, alterações nos hábitos de consumo e na sociedade têm adquirido relevância na inovação social, sobretudo na gestão estratégica de territórios criativos (Crespin-Mazet, Goglio-Primard &

---

<sup>1</sup> Universidade Feevale

<sup>2</sup> Universidade Feevale

<sup>3</sup> Universidade Feevale

<sup>4</sup> Universidade Feevale

<sup>5</sup> Universidade Feevale

Grenier, 2017; Assunção, Junior & Ashton, 2017; Dechamp & Szostak, 2016; Dobusch & Schoeneborn, 2015).

Inovação social, segundo Correia, Oliveira, Feitosa e Gómez (2017), é um processo que envolve ações sociais realizadas pelos mais diferentes grupos da sociedade, podendo ser empresas privadas ou públicas ou mesmo do terceiro setor. Dadas as constantes transformações no cenário organizacional, prover e manter ações de inovação social em territórios criativos torna-se um desafio que necessita de uma gestão atenta e que assegure estratégias inovadoras. Entende-se por territórios criativos aqueles espaços que, segundo Emmendoerfer e Ashton (2014), são ocupados por manifestações criativas materiais e simbólicas que integram pessoas que vivem como residentes, comerciantes, produtores, consumidores ou frequentadores que se ligam ao lugar pelo elo afetivo estabelecido no decorrer de sua trajetória de vida.

Neste estudo, optou-se por realizar um estudo de caso realizado no Espaço Cultural Vila Flores, pois verificou-se que os empreendedores culturais que fazem parte da associação organizam-se no formato de um território criativo, assim, a intenção era conhecer como a gestão é estruturada, suas parcerias, atuação coletiva, entre outras. O Vila Flores é um complexo artístico localizado na cidade de Porto Alegre/RS, que foi revitalizado e ocupado desde 2011, devido a uma parceria público-privada.

Neste sentido, definiu-se como problema norteador a seguinte pergunta: Quais são as características da gestão estratégica do território criativo Vila Flores, que contribui para inovar as relações sociais constituídas? Dessa forma, o objetivo desta investigação é analisar como a gestão estratégica pode potencializar ações de inovação social por meio do estudo do caso do Espaço Cultural Vila Flores. Para atender aos objetivos desta pesquisa, o presente artigo se constitui em um estudo de caso qualitativo descritivo, conduzido por meio de entrevista com Antônia Valig, gestora do Vila Flores e de um levantamento documental com observação netnográfica não participante e sistemática.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, o presente artigo está dividido em cinco seções. A seguir são descritos os fundamentos teóricos, na terceira seção consta a metodologia, na quarta são analisados os dados da pesquisa de levantamento e entrevista realizada com a gestora do Espaço Cultural Vila Flores e, na última seção, as considerações finais do estudo e as recomendações para novas pesquisas.

## **2 Fundamentação Teórica**

Os temas gestão estratégica, inovação social e territórios criativos são discutidos neste capítulo.

## 2.1 Inovação social

Referenciado pela primeira vez na década de 1970, o termo inovação social aparece em poucas pesquisas se comparado a outros tipos de inovação (Medeiros, Galvão, Correia, Gómez, & Castillo, 2017). Apresentada como uma alternativa viável tanto para resolver demandas sociais locais como desafios globais, a inovação social pode provocar mudanças sistemáticas, envolvendo desde atitudes e valores até estratégias, políticas, estruturas e processos organizacionais (Correia et al., 2017). O Quadro 1 apresenta um resumo de definições sobre inovação social.

**Quadro 1 – Definições de Inovação Social**

DEFINIÇÃO	AUTOR
Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou co-munidades.	Cloutier (2003)
Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (empowerment) mediante a inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.	Mouleart et al. (2007)
Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovadoras e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.	Mulgan et al. (2007)
Uma solução nova para um problema social ainda mal resolvido e que é mais efetiva, eficiente e sustentável do que aquelas então existentes e por meio da qual o valor que é criado se reverte em benefícios para a sociedade como um todo, ao invés de se restringir a ganhos particulares.	Phills, Deiglmeier e Miller (2008)
Um conjunto de estratégias, conceitos, ideias e formas organizacionais com vistas a expandir e fortalecer o papel da sociedade civil em resposta a uma diversidade de necessidades sociais, de uma forma melhor do que as práticas existentes.	Howaldt, Kopp e Schwarz (2010)
O processo de implementação de uma ferramenta visando a expandir e fortalecer o papel da sociedade civil em resposta a uma diversidade de necessidades sociais.	OECD (2011)
Um conjunto de estratégias, conceitos, ideias e formas organizacionais com vistas a expandir e fortalecer o papel da sociedade civil em resposta a uma diversidade de necessidades sociais (educação, cultura, saúde, entre outros), sendo entendida como uma construção de compromissos na busca de responder aos problemas coletivos, de forma a atender a demandas sociais de uma forma melhor do que as práticas existentes.	Howaldt, Kopp e Schwarz (2015)

**Fonte:** Adaptado de Medeiros et al. (2017, p. 966).

Nota-se que não há um consenso, porém alguns pontos são comuns nas definições apresentadas, por exemplo, a afirmação de que a inovação social busca solucionar problemas até então “sem respostas”, bem como, pode ser entendida como um conjunto de estratégias e

de esforços em torno de problemas sociais pré-existent. Contudo, é fato que a inovação social beneficia a sociedade por meio das ações dos diferentes agentes envolvidos no processo.

Conforme Rodrigues (2006) as inovações sociais podem ser centradas nos indivíduos, em organizações e em instituições, sendo que os principais indicadores de inovação social centradas em indivíduos são:

- Novas formas de divisão e coordenação do trabalho (cooperação e geração de aprendizagem);
- Novos atores sociais, antes excluídos ou marginalizados;
- Novos papéis sociais (e/ou rearranjo de papéis sociais). Mudanças nas expectativas recíprocas nas relações sociais envolvendo pessoas excluídas;
- Grau de inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão, concepção, desenvolvimento e entrega de bens e serviços sociais;
- Grau de autonomia e processos decisórios;
- Novas relações entre trabalho e família. (Rodrigues, 2006, p. 8).

Complementando estes indicadores, para Assunção et al. (2017, p. 299) a “[...] inovação social centrada em indivíduos certamente repercutirá tanto em organizações por meio das formas organizacionais, de governança e seus aspectos jurídicos e normativos, assim como em instituições [...]”. Ainda, para os autores o processo de aproximar as categorias cidades e territórios criativos as práticas de inovações sociais mostra-se relevante, pois são processos que se complementam.

Entretanto, a união de esforços entre os poderes públicos, privados e o terceiro setor, em torno dos problemas sociais, ainda é um desafio a ser vencido (Medeiros et al., 2017). Esta situação não se apresenta de forma diferente nos territórios criativos, no qual o incentivo à inovação deve ser constante. Segundo Dechamp e Szostak (2016) e Landry (2013) as categorias criatividade e inovação estão interligadas especialmente nestes espaços, pois para ser um território criativo, o local precisa estimular a inovação e, a partir disto, novas ideias, processos, tecnologias, produtos e serviços podem ser criados.

## **2.2 Territórios criativos**

O termo território é frequentemente citado e inserido em muitas pesquisas que envolvem bairros, pólos ou cidades criativas, no entanto, raramente o seu conceito está claramente definido (Emmendoerfer & Ashton, 2014). Partindo da importância da compreensão do espaço como base para as relações sociais, Santos (2005) situa seus estudos numa crítica frequente sobre a consideração do espaço apenas a partir das delimitações geográficas. Para o autor, o espaço é um local ocupado, que precisa ser compreendido com relação àqueles que o habitam.

A localização das pessoas, das atividades e das coisas precisam ser compreendidas a partir das formas de produção e dos elementos internos do espaço, como a organização social e material.

A formação social possui uma história construída pelas sequências de formas que surgem sobre um território espacial, na relação com as mudanças dos modos de produção. Em cada momento histórico, a forma espacial é reconfigurada, tanto pelas heranças presentes no espaço organizado, quanto pelas necessidades do espaço presente, representado pela ação do modo de produção ou de um dos seus momentos (Santos, 2005).

O território não é apenas o conjunto de sistemas naturais e de sistemas de coisas sobrepostas; o território tem que ser entendido como o *território usado*, não o território em si. O território usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida. (Santos et al., 2011, p.14 – grifo do autor).

Corroborando, Emmendoerfer e Ashton (2014) afirmam que a noção de território está conectada a espaços onde a concentração de atividades criativas são mais exigidas e, pode tornar-se um elemento de incentivo ao crescimento econômico. Para Sepúlveda (2008) o território é algo social historicamente construído, pelo que é justamente diante dessa construção temporal que está presente no seu escopo um tecido social dotado de recursos, modos de vida e uma rede de instituições e formas de organização que proporcionam certa coesão social.

Haesbaert (2004) apresenta quatro vertentes para o entendimento de território:

- Vertente política: espaço delimitado e controlado pelas relações de poder, o que é geralmente exercido pelo Estado, a fim de organizar o território com determinada finalidade;
- Vertente cultural: sentimento de pertença no qual o grupo passa a valorizar o espaço local a partir de significados tanto individuais quanto sociais;
- Vertente econômica: existe como fonte de recursos e da relação capital/trabalho;
- Vertente naturalista: relações relativas à sociedade e à natureza, de convivência e/ou de conflitos entre indivíduos, animais e o ambiente natural, para exercerem a territorialidade.

Desta forma, acredita-se no potencial de tratar a análise dos espaços criativos a partir da noção de território. O território criativo refere-se ao espaço ocupado por manifestações criativas materiais e simbólicas que integra pessoas que vivem como residentes, comerciantes, produtores, consumidores ou frequentadores que se ligam ao lugar pelo elo afetivo estabelecido no decorrer de sua trajetória de vida, bem como, as dinâmicas do “acontecer solidário” (Santos, 2005). Para tanto, considera-se para compreensão deste território: a história das manifestações

criativas, como surgem e se alteram ao longo do tempo; a relação estabelecida entre aspectos sociais, culturais e econômicos no direcionamento das manifestações criativas daquele espaço; a diversidade de criatividades apresentadas pelos integrantes deste lugar; a relação de continuidades e descontinuidades estabelecidas entre estas formas criativas e os contextos.

### 2.3 Gestão estratégica em territórios criativos

A gestão estratégica se apresenta como um conceito aplicável nos diversos campos de atuação. Contudo, segundo Quinn et al. (2006) é comum a utilização incorreta da palavra estratégia, que muitas vezes é referida para definir qualquer outra coisa menos a estratégia em si. Por isso, os autores sugerem que é importante fazer o básico: manter a conexão entre o pensamento e a ação, ou seja, propor ações viáveis, que na opinião deles é o que a estratégia de fato representa.

Ghemawat (2000) afirma que o termo estratégia foi criado pelos antigos gregos e, por muitos anos, com interpretações e usos militares. A necessidade de pensar estrategicamente surgiu de forma explícita nas empresas em meados de 1920 (Quinn et al., 2006). Segundo Schmidt, Schreiber, Bohnenberger e Max (2018), as teorias da estratégia clássica são cada vez mais difíceis de serem implementadas em pequenas empresas (pode-se entender aqui empresas como territórios), especialmente da indústria criativa, e isso se deve, segundo os autores, a diversos fatores sociais e econômicos e, especialmente, a falta de ferramentas. Nesse sentido, diversas são as dificuldades encontradas por gestores de aplicar na prática ações de gestão estratégica.

Conforme afirmam Schmidt et al. (2018), há uma necessidade de os gestores pensarem de forma estratégica em quatro grupos: parceiros (que pode ser colegas, empresas e outras pessoas que apoiam o trabalho), consumidores (que são os interessados pelo trabalho e que, muitas vezes, também podem ser parte do desenvolvimento por meio de *feedbacks* e da cocriação), agentes de negócio (que são pessoas ou empresas de outras especialidades e podem apoiar no desenvolvimento do negócio) e governo (que pode apoiar com recursos ou ainda com a intermediação com outras partes interessadas de indústrias criativas).

Conforme Crespín-Mazet et al. (2017) na gestão estratégica em territórios criativos deve-se contemplar os objetivos e intenções individuais dos membros que correspondam à defesa de uma causa comum, clareza das práticas de exclusão e inclusão de membros para formar uma identidade coletiva e, a tomada de decisão interconectada. De acordo com Dobusch e

Schoeneborn (2015), as “reivindicações identitárias” realizadas pelos participantes demarcam os limites e expressam o que o coletivo social é ou faz.

Para Dechamp e Szostak (2016) é importante criar um espaço compartilhado (de recursos e conhecimentos) dentro do qual projetos criativos possam se desenvolver. Conforme Oxford Leadership (2016), a gestão colaborativa envolve inteligência coletiva para alcançar resultados além das fronteiras organizacionais e a crença de que todos juntos podem ser mais inteligentes, criativos e competentes do que qualquer um sozinho. A gestão colaborativa tem como princípios o respeito, humanidade e propósito; e, seus pilares são o autoconhecimento, ajudar as pessoas a crescerem e a melhoria contínua (Oxford Leadership, 2016).

Assim, cada vez mais vital como vantagem competitiva nos ambientes de negócios criativos entender as características que contribuem para inovar as relações sociais constituídas. Desta forma, a partir dessas abordagens sobre gestão estratégica, inovação e territórios criativos, busca-se, a seguir, entender sobre o Espaço Cultural Vila Flores e a utilização dessas ferramentas e estratégias na prática.

### **3 Metodologia**

Neste estudo optou-se por uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de caso realizado no complexo artístico Vila Flores, seguindo as indicações de Prodanov e Freitas (2013) e Gil (2002). Utilizou-se dois formatos de coleta de dados: entrevista e levantamento documental.

Inicialmente, foi realizado o levantamento documental com observação netnográfica não participante (técnica em que o pesquisador tem contato com a realidade a ser pesquisada, mas não interfere) e sistemática (com registro por meio de *print* de telas) nos meses de setembro a dezembro de 2021, no site do Vila Flores (Prodanov & Freitas, 2013). E, finalmente, realizou-se uma entrevista semiestruturada, em dezembro de 2021 por aplicativo de mensagens, com Antônia Valig, gestora do coletivo. A entrevista foi gravada e transcrita para facilitar a análise dos dados.

Para análise dos dados seguiu-se os procedimentos recomendados pela autora Bardin (2004) com sistematização e categorização do conteúdo, para posterior inferência e interpretação dos dados. Foram definidas como categorias de análise: modelo de gestão estratégica das operações no território; a interação social; inovação do arranjo organizacional.

### **4 Análise e Discussão dos Resultados**

O Vila Flores é considerado um dos complexos artísticos mais bem sucedidos da cidade de Porto Alegre/RS, em questão de economia criativa. Segundo Antônia Valig, gestora do coletivo, o Vila Flores pode ser definido como um centro cultural e como uma comunidade criativa. Está localizado na Rua São Carlos esquina com a Rua Hoffmann, no bairro Floresta, na cidade de Porto Alegre/RS. Conforme descrito no seu site oficial, “O Vila Flores é uma comunidade criativa que atua em rede e experimenta novas relações e práticas de trabalho e convívio, fomentando atividades culturais, educativas e de inovação social” (Vila Flores, 2021).

Com a intenção de que o Vila Flores fosse uma construção coletiva e colaborativa, vizinhos, artistas, empreendedores e comerciantes locais foram convidados para discutir as ações que poderiam dar nova vida ao complexo arquitetônico que há décadas sofria de uma grave degradação estrutural. Acolheu-se a ideia de criação de um local de caráter plural e democrático, que abrigasse um centro cultural, espaços de trabalho voltados à economia criativa e colaborativa, um espaço solidário e de inovação social (Correia et al., 2017; Dechamp & Szostak, 2016; Santos, 2005).

Assim, em 2014, surge a Associação Cultural Vila Flores (ACVF), uma associação sem fins lucrativos, responsável pela gestão da programação cultural desenvolvida no espaço, articulação junto ao poder público, à iniciativa privada e à sociedade em prol da comunidade artística e criativa na cidade de Porto Alegre, bem como, dos moradores e frequentadores do bairro Floresta (Vila Flores, 2021).

A “comunidade criativa”, como são chamados os participantes da associação, abriga projetos de artistas e profissionais de diversos setores, são mais de 100 empreendedores e 40 iniciativas de distintas áreas do conhecimento. Todos os projetos participantes necessitam estar alinhados, de forma transdisciplinar, com quatro eixos norteadores da ACVF:

- 1) **Arte e Cultura:** realização de atividades (eventos, feiras, exposições, apresentações, etc.) de Artes Visuais, Artes Cênicas, Audiovisual, Música, Gastronomia, entre outros;
- 2) **Educação:** promoção de cursos, oficinas, seminários e encontros para troca de conhecimentos e experiências;
- 3) **Empreendedorismo:** incentivo aos produtores locais e iniciativas que fazem a conexão entre negócios criativos, sociais e colaborativos, propiciando também a capacitação de empreendedores;
- 4) **Arquitetura e Urbanismo:** fomento ao debate sobre questões urbanas e promoção de atividades para a concretização de projetos cujo objetivo é a melhoria da vida na cidade.



Em geral, os projetos desenvolvidos visam a sustentabilidade ambiental, social e econômica, incentivam e promovem a arte e a educação, desenvolvendo ações junto à comunidade do bairro com o propósito de impactar significativamente “o viver na cidade”, tendo como foco uma visão de mundo colaborativa, humana e sustentável (Vila Flores, 2021). Neste sentido, esta visão remete aos pontos básicos da gestão colaborativa, com estruturas, processos e sistemas que melhoram a capacidade de trabalhar além das fronteiras organizacionais (Oxford Leadership, 2016; Dechamp & Szostak, 2016) e cuja solidariedade pressupõem coexistências (Santos, 2005) e representam os valores de inovação social com cooperação em busca de atender a um ou mais objetivos comuns (Correia et al., 2017; Crespín-Mazet et al., 2017).

Segundo a gestora do coletivo, existem espaços coletivos e individuais. Nos espaços coletivos são realizadas atividades culturais e educativas, espetáculos, exposições, encontros, seminários, palestras, oficinas e visitas guiadas. Os espaços individuais são destinados ao trabalho dos locatários, por meio dessa locação passa-se a fazer parte da ACVF. Todos os locatários podem utilizar os espaços coletivos para promover suas atividades e contam com o auxílio da gestão da ACFV que realiza a divulgação dos projetos, a articulação com a comunidade interna do Vila-Flores e com parceiros externos, que são universidades, gestão pública, comunidade do entorno, bem como, realiza a organização das participações em editais.

O Vila Flores busca a diversidade de linguagens e de áreas de conhecimento, por isso, para uma nova iniciativa ser aceita no ACVF deverá ser relevante junto aos outros projetos pertencentes ao Vila Flores. Segundo Antônia Valig, “*a gente sempre pensa, e inclusive, às vezes, pra fazer essa seleção, a gente conversa com quem já tá dentro pra entender se isso traz coisas boas, impacto positivo pra essa comunidade, se já existe relação*”. O coletivo considera importante os processos de sustentabilidade, de colaboração, empreendedorismo criativo e inovação social que as pessoas que buscam o Vila Flores se predispõem a fazer.

Conforme Oxford Leadership (2016) os modelos de gestão que valorizam a cocriação e o apoio entre empresas que tenham especialidades complementares, buscam alinhamento, engajamento entre todos os membros da equipe, fazendo com que todos cresçam/ ampliem sua capacidade. Observa-se que o papel da gestão do Vila Flores tem um enfoque colaborativo, pois apresenta as ideias para discussão nos grupos, não se restringindo apenas ao ponto de vista da coordenação do projeto, mas também à perspectiva dos participantes do território (Crespín-Mazet et al., 2017; Oxford Leadership, 2016; Santos, 2005; Correia et al., 2017).

O modelo de gestão aplicado no Vila Flores aproxima-se dos indicadores de inovação, no

que diz respeito à inclusão de usuários ou beneficiários nos processos de decisão, concepção, desenvolvimento e entrega de bens e serviços sociais (Rodrigues, 2006; Assunção et al., 2017). Nesse sentido, nota-se que se trata de um coletivo, que valoriza a cultura da participação das pessoas envolvidas em todos os momentos e trabalha com base na confiança entre as relações.

O modelo de gestão aplicado no Vila Flores, segundo a entrevistada, é organizado em núcleos.

*O Vila Flores é gerenciado por três núcleos: 1) o núcleo imobiliário-condominial, gerenciado pelos proprietários do espaço físico, que cuida das questões específicas dos espaços de trabalho, 2) o núcleo cultural, que é gerenciado pela Associação Cultural Vila Flores, que cuida de toda a parte de agenda, atividades, relações institucionais, e, 3) o núcleo arquitetônico e obras, que faz essa parte de preservação do patrimônio, porque o Vila Flores é um prédio que é patrimônio arquitetônico cultural com previsão de obras, manutenção nos espaços e tudo isso. Também faz bastante essa relação de direito à cidade, questões de legislação referente ao patrimônio histórico, amplia essa discussão. É o nosso setor arquitetônico que faz isso também.*

Contudo, apesar desta organização, o modelo não segue diretrizes estratégicas, trabalhando em diversos momentos sob demanda e sem uma visão de futuro. Ainda sobre os processos de gestão, Antônia acrescenta que:

*A gente procura sempre criar o máximo possível uma gestão horizontal. Então a gente tem reuniões, por exemplo, o núcleo de associação e o núcleo cultural fazem reuniões semanais, o núcleo imobiliário também tem um dia de reunião semanal. E a gente se reúne no nosso núcleo de gestão geral a cada quinze dias, então os três núcleos de gestão se reúnem a cada quinze dias para atualizações e para criar esses processos de gestão mais horizontais possível. E, a gente também cria a cada semestre encontros de planejamento estratégico.*

Sobre esse ponto, observa-se que, como afirmam Schmidt et al. (2018), a implementação de teorias da estratégia clássica é difícil, já que, como mencionado pelos autores, alguns fatores sociais, econômicos e especialmente a falta de ferramentas faz tudo tornar-se complexo para ser administrado por gestores criativos.

Quando questionada sobre o que diferencia o Vila Flores de outros empreendimentos similares, a entrevistada mencionou que, por muitas vezes, o Vila Flores é confundido com um *coworking*.

*Não, o Vila Flores não é um coworking. Primeiro porque as pessoas têm seus espaços individuais de trabalho e existe uma Associação que também promove projetos e atividades que tenham esse lugar bastante coletivo e colaborativo. Acho que o Vila Flores, ele realmente se identifica como uma comunidade e apesar de ele ter um corpo gestor - inclusive ele se mantém, vivo e saudável como uma comunidade e como um ecossistema justamente por ter um corpo gestor, então acho que existe esse processo bem característico de um ecossistema criativo que é: as iniciativas coletivas ou artista terem seus espaços individuais, os seus processos, a sua produção de uma forma muito livre e característica de cada área do conhecimento, de cada processo de produção e cada processo criativo, mas ter sempre esse chamado para estarem em contato com o coletivo.*

Nesse sentido, nota-se que o Vila Flores pode ser considerado enquanto um território criativo, uma vez que, para Emmendoerfer e Ashton (2014); Landry (2013); Haesbaert (2004); Sepúlveda (2008) e Santos (2005) o território criativo refere-se ao espaço ocupado por manifestações criativas materiais e simbólicas que integra pessoas que vivem, possuem coesão social. No Vila Flores, segundo Antônia, o diferencial são as pessoas que estão dispostas a participar de processos coletivos,

*as pessoas estão muito dispostas a participar numa construção de sociedade diferente desta que a gente vem vivendo, pessoas que estão realmente dedicadas a construir uma utopia possível, nas relações de convívio, nas relações de equidade social, no olhar pro outro, na questão de cuidado e afeto com as outras pessoas em questões de, enfim, uma mudança de paradigma mesmo. Então, o Vila Flores tem essa característica muito forte de ser um espaço, um tempo de encontro de pessoas que estão muito envolvidas em mudar as coisas, e fazem isso, né, através da presença, através da sua produção artística, da sua produção, pensamentos e reflexões, então a gente tem muito espaço, pra trocar, pra conversar, pra uma produção conjunta, para abrir as portas pro público também poder vivenciar isso de uma forma que não é simplesmente um evento, um espetáculo, são momentos de reflexão conjunta, de reflexão coletiva, de educação a partir da cultura, de alta-educação, de uma evolução humana, constante, também na sua relação com o ambiente, na sua relação com a cidade, então acho que isso é o que mais caracteriza o Vila Flores.*

Percebe-se que o espaço cultural Vila Flores é um espaço de construção de inovação social, pela visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas mediante a inovação nas relações com a vizinhança e a governança comunitária, favorecendo a troca, a inclusão e o empoderamento de atores sociais (Mouleart et al., 2007; Rodrigues, 2006; Assunção et al., 2017; Dechamp & Szostak, 2016).

Levada a pensar no que mudou, em termos de processos, comunicação, modelos de gestão, ao longo da existência da Vila Flores, bem como o que motivou as referidas mudanças, Antônia comenta que

*a gente começou com um processo super colaborativo e horizontal de construção coletiva, e ao longo do tempo, conforme a nossa comunidade foi crescendo em número de pessoas, a gente foi entendendo muito a necessidade de uma gestão um pouco mais centralizada, justamente para que se liberasse tempo para as pessoas que têm os seus espaços de trabalho dentro do Vila Flores, pra que pudessem se dedicar com tranquilidade aos seus processos de produção, de criação, porque o coletivo exige muito tempo, muita dedicação. Então a gente entendeu que um corpo gestor que entendesse de processos colaborativos, mas que também soubesse centralizar processos, seria muito importante. Então essa foi uma mudança importante que fez com o que o Vila Flores pudesse se colocar de forma mais potente no ambiente cultural, na participação de projetos, editais, articulações comunitárias com universidades, enfim, isso foi bem, foi bem importante.*

Apesar de ser possível perceber uma gestão colaborativa entre os núcleos do Vila Flores, o fato de existir uma hierarquia precisa ser observado, como salientam Quinn et al. (2006), pois o distanciamento entre quem dita as regras e quem as executa pode ser um complicador e gerar distorções.

Ainda no que tange às mudanças ocorridas no decorrer da trajetória do Vila Flores, Antônia comenta que realizaram parcerias com universidades, como UFRGS, PUC e Unisinos, outros espaços culturais como o Instituto Goethe, o Agulha, ONG's como a ONG Mulher em Construção, a Associação Mães e Pais pela Democracia, além de parcerias com secretarias municipais e estaduais e diversas instituições. Para Medeiros et al. (2017) essas parcerias, bem como união de esforços entre instituições privadas, terceiro setor e poder público se fazem extremamente necessárias no enfrentamento dos desafios sociais.

Quando questionada sobre o propósito do Vila Flores e as perspectivas futuras para o espaço, Antônia comenta que

*o propósito do Vila Flores é pensar justamente como a partir de um espaço cultural a gente consegue, pensar tantas coisas, e amplificar tantas vozes, tantas reflexões, potencializar ações em direção a um futuro diferente, um futuro de mais equidade social, de mais, respeito à natureza, a uma convivência mais integrada entre todos os seres vivos, enfim, acho que é esse lugar onde a gente dá muito valor também ao tempo das coisas, ao tempo das relações, o tempo de um fazer, até um produto artístico, uma exposição, uma cerâmica, uma costura ficar pronta, vir a ser aquilo que tem todo um processo tem um tempo de isso acontecer, que envolve tantas coisas, recursos naturais, recursos financeiros, recursos humanos, então, é o propósito do Vila Flores também esse olhar pro tempo como algo muito precioso e como essa preciosidade que a gente tem pra se reconhecer como seres humanos, como as pessoas que trazem coisas ao mundo, que podem contribuir de fato com uma mudança positiva.*

Percebe-se na fala da Antônia que o propósito do Vila Flores tem relação com uma identidade social e do sentimento de pertencimento (Crespin-Mazet et al., 2017; Santos, 2011; Haesbaert, 2004), bem como, promover a criatividade e inovação social, com ganhos com vistas à transformação social (Correia et al., 2017; Medeiros et al., 2017; Dobusch & Schoeneborn, 2015; Landry, 2013; Rodrigues, 2006).

## 5 Conclusão

O território criativo Vila Flores, da cidade de Porto Alegre-RS, se consolidou como uma referência regional para a gestão estratégica de negócios criativos. Neste estudo se analisou a constituição do território, bem como o modelo de gestão estratégica dele, enquanto cluster de negócios da indústria criativa, com o intuito de responder à seguinte pergunta de pesquisa: “como a gestão estratégica pode impulsionar projetos de inovação social em territórios criativos?”.

A partir de evidências empíricas, oriundas tanto da entrevista com a atual gestora do referido espaço, bem como de consulta a registros históricos e contemporâneos de documentos disponibilizados aos pesquisadores, foi possível constatar que a orientação estratégica que

norteia as decisões da gestão, visa preservar a identidade simbólica alinhada com a economia criativa. Foi possível perceber que já na sua constituição foi concebida a missão que representa um propósito de vida, regido com parceria e colaboração, em prol de uma sociedade melhor e mais igualitária. Evidenciou-se um formato de gestão participativa e colaborativa, baseada em confiança, inclusive criando uma associação para este fim. A gestão do espaço, apesar de ser organizada por núcleos de atuação, ocorre de forma colaborativa, no qual todos têm voz. Os processos de organização são estruturados, sem serem engessados, contudo não há clareza sobre ferramentas e processos pré-estabelecidos e com um olhar organizado para o futuro, sendo que diversas das ações não têm periodicidade definida e são realizadas sob demanda.

Existe um processo intrínseco de cocriação de valor entre os participantes que, se for potencializado por meio de uma organização estratégica, pode trazer ainda mais força para todos os membros da organização criativa. Notou-se que, como em outros casos de negócios criativos, a percepção de valor intangível faz a diferença na gestão, que se baseia muito mais em organizar-se para o não desaparecimento do espaço do que para o seu desenvolvimento, algo natural neste tipo de organização criativa.

Sugere-se para futuras pesquisas a realização de um diagnóstico completo, com entrevistas e questionários realizados com os locatários e visitantes do espaço, para ampliação das discussões e construção de sugestões para melhorias na gestão estratégica e consequentemente das ações de inovação social no território criativo.

## Referências

Assunção, D. M. de, Kuhn Junior, N., & Ashton, M. S. G. (2018). Cidades Criativas e Vila Flores: convergências e semelhanças no modelo de gestão para a inovação social. *Desenvolvimento Em Questão*, 16(43), 291–321. Recuperado de <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/5701>

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Correia, S. N., Oliveira, V. M. de, Feitosa, M. J. da S., & Gómez, C. R. P. (2018). Inovação Social para o Desenvolvimento Sustentável: um caminho possível. *Administração Pública E Gestão Social*, 10(3), 199–212. Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5228>

Crespin-Mazet, F.; Goglio-Primard, K. & Grenier, C. (2017). Social collectives: A partial form of organizing that sustains social innovation. *Management international/ International Management/ Gestión Internacional*, v. 21, n. 3, p. 35-46. Recuperado de <https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mi04053/1052763ar/>

Dechamp, G., & Szostak, B. L. (2016). Organisational creativity and the creative territory: The nature of influence and strategic challenges for organisations. *Management*, v. 19, n. 2, p. 61-88. Recuperado de [https://www.cairn-int.info/article-E\\_MANA\\_192\\_0061--organisational-creativity-and-the.htm?contenu=resume](https://www.cairn-int.info/article-E_MANA_192_0061--organisational-creativity-and-the.htm?contenu=resume)

Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizationalitaty: The communicative constitution of anonymous. *Journal of Management Studies*, v. 52, n. 8, p. 1005-1035. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12139>

Emmendoerfer, M. L., & Ashton, M. S. G. (2014). Territórios criativos e suas relações com o turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 4(21/22), 459-468. Recuperado de <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/12433>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Haesbaert, R. (2004). *O mito da desterritorialização: Do 'fim dos territórios' à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand. Brasil.

Landry, C. (2013). *Origens e Futuro das Cidades Criativas*. Sesi: São Paulo.

Medeiros, C. B. de, Galvão, C. E. de S., Correia, S., Gómez, C., & Castillo, L. (2017). Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 16(3), 957-982. Recuperado de <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/13606>

Oxford Leadership. (2016). Collaborative Leadership. *Leadership White Paper*. <https://www.oxfordleadership.com/collaborative-leadership/>

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale.

Quinn, J. B.; et al. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

Rodrigues, A. L. (2006). Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre Nonprofit Sector e Economia Social. *30º Encontro da ANPAD*. 23 a 26 Set. Salvador/ BA. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-apsc-1797.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsc-1797.pdf)

Santos, M. (2005). O retorno do território. In: OSAL: *Observatorio Social de América Latina*. Año 6 no. 16 (jun). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal16/D16Santos.pdf>

Santos, M. et al. (2011). *Território, territórios ensaios sobre o ordenamento territorial*. Rio de Janeiro: Lamparina.

Sepúlveda, S. (2008). *Biograma: Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San Jose/CR: IICA.

Schmidt, S., Schreiber, D., Bohnenberger, M., & Max, C. (2018). Strategic design in small creative industry firms. *Creative Industries Journal*. 11. 306-321. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/330337867\\_Strategic\\_design\\_in\\_small\\_creative\\_industry\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/330337867_Strategic_design_in_small_creative_industry_firms)

Vila Flores. (2021). *Site Oficial*. Recuperado de <http://vilaflores.org/>